

# Abrazando la **Innovación**

Gaceta para fomentar la innovación y la transferencia del conocimiento



## **Express** **AUTOR**

**Instituto Nacional del Derecho de Autor**

**2016: Innovación con *enfoque* sectorial**

**Al borde de la destrucción  
es cuando cambiamos**

Por Ricardo Perret



**Mi Lado  
Innovador**

Por Jorge Zavala

Edición de Aniversario  
2014-2015

# Abrazando la Innovación

# Contenido

## Gaceta para fomentar la innovación y la transferencia del conocimiento

No. 5, octubre de 2015

### Directorio

#### Oscar Sánchez Delgado

Titular de la Unidad de Políticas  
de Mejora de la Gestión Pública

Subsecretaría de la Función Pública

#### Marcela Loredana Montero de Alba

Directora General Adjunta de Diseño  
y Coordinación de Políticas de Mejora  
de la Gestión Pública

#### Ricardo A. Cancino Yza

Director de Innovación y Posicionamiento  
de las Políticas de Mejora  
de la Gestión Pública

Tel. 2000-3000, ext. 4111  
rcancino@funcionpublica.gob.mx

#### Ana Laura Villa Guillén

Subdirectora de Innovación  
y Posicionamiento de las Políticas  
de Mejora de la Gestión Pública

Tel. 2000-3000, ext. 1151  
avilla@funcionpublica.gob.mx

#### Rocío Josefina Ramos Hernández

Subdirectora de Innovación  
y Posicionamiento de las Políticas  
de Mejora de la Gestión Pública

Tel. 2000-3000, ext. 4155  
rjramos@funcionpublica.gob.mx

02

### Editorial

### Expertos invitados

03

#### Ricardo Perret

Al borde de la destrucción es cuando cambiamos.

05

#### Jorge Zavala

Mi lado innovador.

### Secciones

07

#### Buenas prácticas

Express Autor, Instituto Nacional del Derecho de Autor.

09

#### Conoce un poco más de...

2016: Innovación con enfoque sectorial.

11

#### ¡¡Entérate!!

Sin tiempo para innovar, no hay innovación.

13

#### Del cómo no, al cómo sí

Ana Laura Villa Guillén: Sacále viruta al piso.

# EDITORIAL

## Apreciables colegas,

A un año de distancia de la publicación del primer número de esta Gaceta, como vehículo para promover la innovación, compartir conocimiento y mejores prácticas, continuamos impulsando el despliegue del **Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)**, mismo que 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 coadyuven 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.

El espíritu innovador y de mejora está latente en nuestra gestión gubernamental, manifestándose de diferentes maneras. Un ejemplo de ello son las más de 110 “Redes Internas Virtuales de Innovación” (RIVIs) que hasta el momento se han conformado, como espacios de identificación de desafíos institucionales y generación de soluciones mediante procesos de pensamiento creativo. Otro ejemplo lo encontramos en la entusiasta participación de 42 instituciones federales que postularon 69 iniciativas novedosas ante el “Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva”, edición 2015, organizado por la Organización de los Estados Americanos (OEA). Y uno más, es el Primer Lugar obtenido por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), con su servicio de atención inmediata Express Autor, en la edición 2015 del “Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público”.

Estamos fortaleciendo el PGCM para ser más ágiles y aprovechar las sinergias alcanzadas. Ante un escenario económico complejo, con una estrategia de presupuesto base cero y la responsabilidad de generar ahorros, debemos abocarnos a identificar aquellas innovaciones factibles de realizarse en el corto plazo, dentro de los marcos normativos vigentes y sin costos externos en su instrumentación. En este sentido, estamos focalizando la estrategia de innovación para encontrar nichos sectoriales de oportunidad, que serán abordados mediante Grupos de Enfoque liderados por esta Unidad y en los que participarán los “Agentes de cambio” y miembros de las RIVIs de cada sector.

**¡MUCHAS GRACIAS!, por recibirnos trimestralmente en sus oficinas y abrazar la innovación.**

Muy cordialmente,

**Oscar Sánchez Delgado**

Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública  
Subsecretaría de la Función Pública



# Al borde de la destrucción es cuando cambiamos

Por Ricardo Perret \*

En la película “El día en que la tierra se detuvo” (2008), en la cual se presenta el hipotético caso en que los extraterrestres llegan a la Tierra para salvarla, lo cual implica destruir a los humanos porque somos nosotros los que estamos destruyendo el planeta, se da un diálogo crucial entre el extraterrestre **Klaatu**, representado por Keanu Reeves, y la Doctora Helen Benson, representada por Jennifer Conally.

**Klaatu:** El problema son Ustedes (los humanos). Su falta de voluntad para cambiar.

**Benson:** Entonces, ayúdanos a cambiar.

**Klaatu:** No puedo cambiar su naturaleza. Tratan al mundo como se tratan entre ustedes. Cada civilización alcanza un punto de crisis. Muchas no sobreviven.

**Benson:** La de Ustedes sí lo hizo, ¿cómo?

**Klaatu:** Nuestro sol se estaba muriendo, teníamos que evolucionar para sobrevivir.

**Benson:** Entonces fue cuando su mundo estaba a punto de la destrucción, cuando se convirtieron en lo que son ahora.

**Klaatu:** Sí.

**Benson:** Pues es justo en donde estamos nosotros ahora, al borde de la destrucción y tienes razón, es sólo al borde de la destrucción cuando las personas encuentran

la fuerza de voluntad para cambiar. Sólo en la orilla del precipicio evolucionamos. Este es nuestro momento, no nos lo arrebaten.

Empiezo mi artículo con este diálogo porque representa justo lo que sucede en nuestras empresas, nuestros gobiernos, en nuestras organizaciones; claro, porque es lo que sucede en nuestra mente. Es una característica muy humana, pero más acentuada en nuestro país. Sólo al borde de la destrucción cambiamos, sin embargo, se requiere un poco de consciencia para darnos cuenta que estamos justo en este punto, para entonces proceder a cambiar.

¿Por qué esperamos a estar a punto de fracasar en nuestro matrimonio para cambiar? ¿Por qué esperamos a que nuestros hijos estén a punto del colapso emocional para ayudarlos? ¿Por qué esperamos que nuestra empresa esté en la quiebra para tomar decisiones? ¿Por qué esperamos que las instituciones de gobierno sean inoperantes para hacerles ajustes? Simple, porque el cambio cuesta y cuesta mucho, sobre todo mental y emocionalmente, y hasta que vemos la destrucción cerca logramos hacer el esfuerzo del sacrificio.

En cada territorio de nuestra vida y de nuestro país nos cuesta reconocer los errores del pasado, de la falta de planeación, de la falta de transparencia y consenso, de la falta de comunicación, de la poca voluntad de escoger a las mejores personas en cada posición, de no tener tiempo para escuchar, del egoísmo, del ego-centrismo, de la búsqueda de relevancia insaciable que nos hace perder toda relevancia, de construirnos máscaras que terminan

*\* Fanático y estudioso de la mente inconsciente del Ser Humano. Ha dedicado 13 años de su vida a entender cómo funciona la mente de los clientes y consumidores, los colaboradores de las organizaciones, y cómo innovar, posicionar marcas y construir ambientes de trabajo más productivos. Pionero de los temas de **Neuromarketing** y **Neuroinnovación** en Latinoamérica.*

**Nos cuesta mucho el cambio porque, en nuestro inconsciente, estamos aterrados considerando que problemente en ese nuevo modelo que traiga el cambio no sabremos operar eficiente y cómodamente.**

por ser insostenibles. Nos cuesta hacer un alto en el camino y darnos cuenta que somos responsables y aceptar la responsabilidad. No cambiamos con tiempo de anticipación porque nos cuesta pedir apoyo y aceptar que no sabemos lo que no sabemos. Nos cuesta el cambio porque nos da miedo la incertidumbre. Nos cuesta el cambio porque no sabemos cómo administrar la realidad actual y en simultáneo la planeación y ejecución del cambio. Nos cuesta mucho el cambio porque, en nuestro inconsciente, estamos aterrados considerando que problemente en ese nuevo modelo que traiga el cambio no sabremos operar eficiente y cómodamente.

El cambio sí se puede dar con una planeación previa, considerando variables y tendencias, antes de que llegue la urgencia; sin embargo, hemos vivido un mito en nuestro inconsciente colectivo de que los cambios mayores llegan cuando se vive la urgencia mayor. Sobre esto, es importante considerar que, aunque la urgencia sí es la madre de la necesidad del cambio, no tienes que desarrollar urgencia hasta que el colapso está cerca; no tienes que comenzar a comer bien cuando ya tuviste un infarto, sino que la urgencia puede llegar antes, cuando descubres que lo que estás comiendo contiene muchas grasas malas, azúcar, conservadores y calorías. Es decir, ¿por qué esperar a que los problemas lleguen para desarrollar urgencia?, ¿por qué la urgencia no puede llegar previamente?

En las empresas ocurre lo mismo, hasta que las ventas están cayendo y la competencia se ha apoderado de gran parte de tu mercado, es cuando surge la motivación para el cambio de estrategias; sin embargo, a esas alturas, ya hay poco qué hacer.

Tanto en el gobierno como en las empresas, debido a la alta rotación y cambios de periodos, muchas veces pensamos, “eso será ya responsabilidad de los que me sigan”. No se asume la urgencia “menor” y la dejan convertirse en urgencia “mayor”, cuando ya las cosas no tienen mucha solución o cuando el cambio genere costos económicos y emocionales mayores.

Ser responsables con nuestra posición implica tomar acciones para que las urgencias mayores nunca lleguen, si permitimos que esas urgencias lleguen estamos incumpliendo con uno de los mandatos más básicos de cada función: asegurar el futuro.

Recordemos que existen varias desventajas de esperarnos a cambiar hasta que las urgencias mayores llegan: muchos problemas ya no tendrán solución; la inversión en el cambio podrá ser mayor; no tendremos posibilidad de probar con tiempo algunas posibles soluciones, sino que tendremos que aplicar las primeras que se nos ocurran y generaremos soluciones que no tendrán tanta fuerza cognitiva, puesto que la emocionalidad provocada por el momento generarán una alta emocionalidad que incapacitará parte de nuestra cognición.

Hoy, te toca a ti asegurar tu futuro y no vivir urgencias mayores en él. Te toca a ti asegurar el futuro de tu marca y tu empresa antes de que las urgencias mayores lleguen. Le toca a este gobierno, y a sus servidoras y servidores públicos, asegurar el futuro del país y lograr salir de las urgencias mayores actuales, y asegurarse que no lleguen otras aún mayores en el mañana.

“

**“Fallaste el 100% de los tiros que no intentaste”.**

**Wayne Gretzky**  
Jugador profesional de hockey sobre hielo.

**Reflexión**

Si el miedo por la incertidumbre y el fracaso hace que como servidoras y servidores públicos no intentemos cambiar la realidad gubernamental, entonces ya fallamos.



## Mi Lado Innovador

Por Jorge Zavala \*

La vida en nuestros tiempos está marcada por cambios constantes, que suceden a una velocidad increíble y que son alimentados por múltiples fuentes de información e interacción. El día de hoy no se puede vivir sin tener contacto con la innovación a cada momento, en algunos casos este contacto sucede en forma proactiva, donde tú lo buscas y provocas, y en muchos más casos en forma reactiva donde situaciones y momentos del día te exponen a la innovación; es por tanto que ya no es una pregunta si la innovación está o no está en nuestro entorno, la realidad es que la innovación es como el aire..., está en todos lados y en todo momento. El punto fino que quiero destacar es que no en todo momento estamos conscientes de la innovación y mucho menos del rol que jugamos en ella.

La innovación yo la veo como una oportunidad para convertir esas ideas que todos tenemos, en acciones que lleguen a desbordarse en resultados que son utilizados por las personas que están a nuestro alrededor; ya sea en la casa inventando una forma de pasar el fin de semana agradable; como emprendedor desarrollando un nuevo producto o en el trabajo creando nuevas formas de hacer lo que hacemos diario, para mejorar nuestro entorno; ya sea con una mejor atención a la ciudadanía cuando eres un servidor público; atendiendo a tus clientes u ofreciendo un nuevo producto o servicio, etc. Innovar forma parte de lo que vivimos a cada momento, cualquier persona.

Partiendo de la realidad que la innovación está a nuestro alrededor, enfoquemos nuestra mente en descubrir la innovación y destaquemos el rol que podemos jugar, esto que llamo "Mi lado innovador", donde tus acciones y actitudes participan y se desarrollan como promotor y líder.

Sólo piensa cómo cada mañana al levantarte y preparar tu café con un toque diferente, estás innovando en tu vida diaria; haciendo que el café tenga un sabor diferente o decidir y tomar el café en el balcón de tu casa para que veas el mundo de una manera distinta. Si lo haces una vez, es innovación; más si lo haces todos los días, entonces es rutina. El secreto está en los elementos que le agregas a tu diario despertar, para hacer algo nuevo de ese momento.

Al día siguiente tomas tu computadora y buscas una frase motivadora; un día después ves la forma de compartir la mejor frase de la semana con tus amigos; posteriormente, creas un blog o un canal de comunicación en las redes sociales y poco a poco te das cuenta que tu despertar cambia de tomar un trago de jugo de naranja, en lugar de café, y ahora le dedicas toda una hora a actividades que te proporcionan muchas satisfacciones. De repente, tienes un gran impacto social en tu entorno y eventualmente cambia de forma tu vida, donde decides cambiar tu vida profesional de un trabajo de oficina para ser el editor de una publicación que motiva a millones de personas en su diario despertar, tu vida cambió sin darte cuenta, y tus energía y motivación está creciendo con el resultado que ves.

Casualmente llegaste al éxito y, en un momento de reflexión, te das cuenta de todas las decisiones que tomaste y han hecho que tu vida sea de otra manera. Estas decisiones las fuiste realizando día a día sin darte cuenta y lograste un nuevo negocio, y alcanzaste una nueva situación económica que transformó tu vida, y tiene gran impacto económico y social. Ahora, regresa al pasado y utiliza este pequeño ejemplo para evaluar cómo la innovación llegó a tu vida.

*\* Desde 2013, Chief Disruptive Officer de Kinnevo donde se desempeña como Mentor e Innovador, desarrollando la etapa temprana de proyectos para crear las empresas y productos que atienden las necesidades ocultas de los clientes que aún no conoces.*

## Aprovecha tu creatividad, los mexicanos tenemos mucha y nuestra iniciativa es grande; lo que falta es tener acabativa y enfrentar los problemas que se presentan para aterrizar nuestras ideas y alcanzar el éxito.

Lo que quieres hacer en el futuro de una manera consciente y formal, requiere imaginar el resultado antes de empezar a realizar tu gran proyecto de ser un líder de la comunicación y motivación, un siguiente paso a tu éxito actual. Ver el futuro es una situación difícil porque nunca se tiene experiencia en cómo las cosas pasan en el futuro; éstas se viven, más no se conocen. Te vas a encontrar muchos retos en el camino, tendrás que enfrentarte a elementos que no conoces y no sabes como atacarlos; y, sobre todo, tendrás miedo a fracasar y te darás cuenta que tu nueva gran idea no es tan buena y fértil como lo imaginabas. Tendrás que encarar a la incertidumbre y te darás cuenta que tienes que reaccionar sobre la marcha, y tomar en forma dinámica decisiones complejas.

Entonces, “Mi Lado Innovador” te dirá por una parte “sigue adelante vas a lograrlo” y por otra parte te dirá “vas a fracasar, estás perdiendo tiempo y dinero, y la gente te va a identificar como un perdedor”. Tus mismos grandes héroes de la innovación como son Bill Gates, Steve Jobs o quien tengas en tu lista de gente memorable, se enfrentaron a situaciones semejantes. Es tiempo que veas cómo imaginaron cada momento de sus grandes éxitos. Lo que conoces son los éxitos, más la pregunta es ¿cuántos fracasos vivieron?; te darás cuenta que el gran hecho de su triunfo, lo puedes enmarcar en tres acciones:

- Ver lo que se puede hacer. Tomando la decisión, ser parte de lo que te imaginas en el futuro.
- Experimentar para transformarlo. Construyendo un prototipo, haciendo un dibujo y empezando a producir lo que quieres que las personas adquieran, usen o reciban.
- Vencerte a ti mismo, desde tu interior. Desearías realizar la innovación en un ambiente propicio y adecuado, de una forma más sencilla; en realidad, la innovación existe porque una persona tomó una decisión y se propuso realizarla sin importar tener las condiciones adecuadas.

Ninguna de las grandes innovaciones del mundo nacieron en un momento que era perfecto, fueron las personas quienes las realizaron y las convirtieron en realidad con su “Lado Innovador”.

Toma en cuenta que la innovación la hacen las personas como tú, utilizando la capacidad que tienen en ese momento; se descubre un problema o desafío que afecta a las personas, a la sociedad, y que vale la pena resolver. A final de cuentas, la innovación se mide por el resultado obtenido; por el efecto en quien la usa y la disfruta, a partir de una idea nebulosa que por medio de una acción se convirtió en un elemento tangible, que cualquier persona puede utilizar. Aprovecha tu creatividad, los mexicanos tenemos mucha y nuestra iniciativa es grande; lo que falta es tener acabativa y enfrentar los problemas que se presentan para aterrizar nuestras ideas y alcanzar el éxito.

Al final del camino, tienes que aceptar que hiciste algo valioso y debes exponerte a tus clientes, a la ciudadanía, a tu audiencia. Algunos te van a felicitar, muchos te van a criticar, es en esta etapa donde la innovación tiene que salir a flote mostrando su lado bueno y atendiendo la queja y la crítica en su lado malo. En fin, acepta el riesgo, aprende a manejarlo y convierte “Mi Lado Innovador” en tu sello personal; es hora de que saques a pasear tu instinto innovador y conquistes el mundo.

“

*“Uno debe, de vez en cuando, intentar cosas que están más allá de su capacidad”.*

**Auguste Renoir**  
Pintor francés de la corriente impresionista

### Reflexión

Sí, quizás no podamos; sí, quizás fracasemos. Pero... ¿y si nos sale bien? ¿y si logramos hacerlo?



**P**ara convertirse en la única oficina de derechos de autor en el mundo, que otorga el Certificado de Registro de Obra el mismo día en que se solicita, el INDAUTOR inventó una nueva modalidad para este trámite, por medio de la implementación del proyecto denominado Express Autor, cuya eficiencia ha obtenido el reconocimiento como 1er lugar en la región de Latinoamérica y el Caribe, en la categoría 1 "Mejorando la prestación de los servicios públicos", del Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público, edición 2015.

Con la reducción al mínimo del tiempo de respuesta de las solicitudes de registro de obra, la ciudadanía recibe en un día un servicio de excelencia cuya finalidad es incentivar la creatividad y satisfacer sus necesidades, obteniendo asesoría especializada para la adecuada presentación de la solicitud de registro de obra y resolviendo en forma inmediata sus dudas para la presentación de la solicitud.

El origen del cambio sucedió tras consultar con los ciudadanos usuarios la calidad del servicio, identificándose como problemática principal el muy amplio plazo legal de 15 días hábiles de respuesta y expedición del certificado al registro de obras, especialmente para las personas con discapacidad, de la tercera edad, mujeres embarazadas, niños, niñas y personas originarias de comunidades indígenas cuya lengua materna no fuera el español.

El desarrollo de acciones de mejora con base en los requerimientos del ciudadano y de las recomendaciones tanto de la Secretaría de la Función Pública como del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública, han logrado desde la implementación de la reingeniería en el servicio un crecimiento en el otorgamiento de certificados de registro de obras del 104.56%; 6 de cada 10 registros diarios provienen de Express Autor.



Las y los beneficiarios de esta mejor práctica son los creadores de obras, nacionales y extranjeros, y los titulares de derechos patrimoniales, artistas, intérpretes y ejecutantes, productores de fonogramas, videogramas, la comunidad creativa, cultural, científica, académica, educativa e industrias de la radio, la televisión, la cinematografía, la editorial, entre otras. Las personas de la tercera edad, con alguna discapacidad, mujeres embarazadas, el sector infantil y las comunidades indígenas reciben una atención expedita y personalizada.

Sin duda, los servicios de excelencia requieren una visión y una actitud distinta por parte de todos los que intervienen en el proceso, así como de la incorporación de los requerimientos y necesidades de los ciudadanos.

De forma particular, destaca el hecho de que en la prestación del servicio de registro de obra se emplean los mismos recursos humanos y tecnológicos asignados anualmente al INDAUTOR, obteniéndose así un mejor y más eficiente aprovechamiento de los recursos públicos.



Para las y los servidores públicos interesados en ahondar en esta mejor práctica, por favor comunicarse con:

**Dr. Jesús Parets Gómez**  
 Director del Registro Público de Derecho de Autor  
 Teléfono: (55)-3601-8209  
 Correo electrónico:  
[jesus.parets@sep.gob.mx](mailto:jesus.parets@sep.gob.mx)

#### Entre las lecciones que arroja esta buena práctica están:

- Desarrollo de acciones de mejora escuchando y atendiendo los requerimientos ciudadanos.
- Revisión de la visión de la institución para generar proyectos de alto impacto ciudadano.
- Alto grado de ambición y exigencia en el planteamiento de objetivos.
- Planeación enfocada a resultados y bajo un sistema de mejora continua.
- Relación causal en la medición, entre los objetivos planteados con los resultados obtenidos.
- Aprovechamiento máximo de los recursos ya existentes.



“Me doy cuenta que si fuera estable, prudente y estático; viviría en la muerte.

Por consiguiente, acepto la confusión, la incertidumbre, el miedo y los altibajos emocionales, porque ese es el precio que estoy dispuesto a pagar por una vida fluida, perpleja y excitante”.

**Carl Rogers**

Doctor en Psicología, nacido en E.U.A. en 1902.  
 Fundador de la psicoterapia.

#### Reflexión

Atrevámonos a ser disruptivos. Imaginemos los trámites y servicios públicos que como ciudadanos merecemos, y hagámoslos realidad como servidoras y servidores públicos.



# 2016: Innovación con *enfoque* sectorial



“

*“Nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo”.*

**Mahatma Gandhi**

Uno de los más grandes líderes políticos y espirituales del siglo veinte

**Reflexión**

Usemos la innovación para que el Gobierno Federal lidere los cambios y las adaptaciones que la Sociedad va requiriendo, día con día.

**A** lo largo de los últimos 10 meses, de manera coordinada con sus respectivos Órganos Internos de Control (OICs), las instituciones federales han venido creando condiciones propicias para facilitar procesos de innovación; principalmente, mediante la conformación de “Redes Internas Virtuales de Innovación” (RIVIs).

Con más de 110 RIVIs instaladas y muchas de ellas operando de manera recurrente, las dependencias y entidades trabajan en la identificación de desafíos institucionales y en el desarrollo de procesos de pensamiento creativo o divergente que, eventualmente, podrían aportar elementos para el diseño de soluciones innovadoras.

Para aprovechar el impulso que en materia de pensamiento colectivo experimentan las instituciones y con el propósito de reforzar el logro de los objetivos del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (UPMGP) se encuentra esbozando un esquema de innovación con enfoque sectorial que, sin descuidar el esfuerzo institucional en la materia, genere mayores sinergias, que no impliquen carga de trabajo para las instituciones.

A partir de un programa de trabajo precalendario, la UPMGP desarrollará Grupos de enfoque por sector para identificar desafíos y liderar procesos de pensamiento creativo, que puedan derivar en la conformación de un proyecto de innovación sectorial o una solución transversal innovadora. En este sentido, los Grupos de enfoque contarán con la participación de los Titulares de las Áreas de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública (TADM) de los OICs, en su carácter de “Agentes de cambio”, y de un representante de la RIVI de las instituciones que conformen el sector en turno.

Como insumos fundamentales para la identificación de desafíos o áreas de oportunidad sectoriales, los Grupos de enfoque tendrán:

1. Los Programas sectoriales.
2. Las Reformas estructurales que apliquen al sector.
3. Los compromisos, medidas, acciones ejecutivas o decálogos instruídos por el Presidente de la República.

Cabe destacar que el nuevo 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.

Para tal fin, en septiembre pasado se conformó un equipo de trabajo con la participación de 12 TADM (SAT, IMSS, FONACOT, LICONSA, BANSEFI, ISSSTE, INAMI, SRE, COFEPRIS, SEMARNAT, CONACYT e IMPI) para desarrollar, a lo largo de 6 semanas, distintas propuestas sobre los siguientes componentes: atributos a consultar, revisión de trámites y servicios, métodos estadísticos, métodos de aplicación en campo, optimización del programa de trabajo, sistematización de información y esquemas de evaluación.

Al equipo de trabajo se le ha sumado la experiencia de especialistas del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), a fin de apoyar en la construcción y validación metodológica de la mejora a la encuesta.

Muy pronto, la UPMGP te ofrecerá mayor información sobre el esquema de Innovación con enfoque sectorial.

## CICLO BÁSICO DE INNOVACIÓN





# Sin tiempo para innovar, no hay innovación\*

**P**ese al enorme interés suscitado en los últimos años por la innovación empresarial, y los esfuerzos por avanzar en el conocimiento de la misma, todavía nos falta mucho para poder entender como lograr que una empresa sea capaz de innovar una y otra vez de manera exitosa. Tal vez, se deba en parte al hecho de que la capacidad de innovar tiene algo de ciencia pero también mucho de arte.

Además, como ya se ha comentado en otras ocasiones, la mayoría de empresas están diseñadas para buscar la excelencia operativa. Lo cual implica, implementar una serie de prácticas encaminadas a la búsqueda de la eficiencia, de la repetición, y de la reducción de todo aquello que resulte atípico. En otras palabras, todos los procesos están orientados a la convergencia.

Sin embargo, la innovación precisa también de divergencia y de exploración, aspectos fundamentales para la obtención de nuevas ideas y descubrimientos que más tarde puedan convertirse en productos o servicios innovadores. A partir de las experiencias de varias empresas y de diferen-

tes estudios, podemos afirmar que la cultura y la gestión de personas son aspectos fundamentales a la hora de explicar los motivos que hacen que algunas empresas destaquen cuando se habla de innovación.

Esas empresas no innovan de forma casual. La innovación es el resultado de una serie de esfuerzos internos que se sustentan en modos novedosos de gestionar a su gente y de organizar sus actividades. Por lo tanto, la innovación dentro de las organizaciones se transforma en innovación en el mercado. Las empresas innovadoras, no lo son por azar. Su capacidad de innovar es el resultado de una serie de esfuerzos, que se traducen en prácticas concretas.

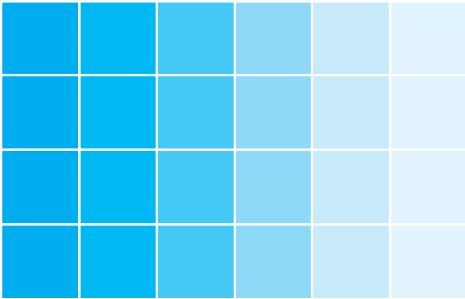
Muchas de las prácticas catalogadas como ejemplares y que tanto las escuelas de negocio, como la prensa especializada en gestión empresarial difunde, no son adecuadas para la gestión de la innovación. Difícilmente se innovará hacia fuera, al menos de manera repetida, sin antes adoptar una serie de prácticas que estén diseñadas para fomentar y apoyar la innovación internamente.

En otras ocasiones he tratado alguna de estas prácticas, por ejemplo la de tener en cuenta la diversidad en la creación de equipos de innovación, o la necesidad de fomentar las conexiones entre los miembros de la organización para compartir conocimiento e ideas. En esta ocasión, deseo comentar algo tremendamente obvio, y que sin embargo sigue siendo una rareza en la mayoría de empresas de nuestro entorno. Se trata ni más ni menos que del tiempo que las organizaciones asignan a la innovación.

Precisamente, la falta de tiempo suele ser una de las barreras a la innovación más comúnmente mencionadas por los directivos. La gestión diaria del negocio, con incontables reuniones, llamadas telefónicas y la necesidad constante de atender temas urgentes, aunque no siempre importantes, hacen que quede poco espacio para reflexionar, pensar e innovar de manera sistemática y enfocada.

Por lo tanto, uno de los retos fundamentales al que deben enfrentarse los líderes que deseen crear las circunstancias para que la innovación sea mucho más que una palabra abstracta, es el de liberar tiempo en las agendas de sus colaboradores y generar espacio para la innovación. Es evidente que sin tiempo para innovar nunca se lograrán resultados. De ahí la necesidad de

\*Material aparecido en el Blog de innovación [The Jazz Musician](http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com.es) (<http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com.es>) y reproducido con permiso de su autor, el Señor Xavier Camps.



## En el Gobierno Federal, mediante la conformación de “Redes Internas Virtuales de Innovación” (RIVIs), y de Grupos de enfoque para identificar desafíos sectoriales, seguimos las tendencias internacionales de dedicar tiempo y capacidades a la innovación.

“Si lo tuyo es la innovación, las RIVIs son tu espacio”.

crear una cultura en la que los miembros de la organización dispongan de tiempo para imaginar, experimentar y desarrollar sus propias ideas.

Si bien el tiempo destinado a la innovación no debe ser el mismo para todas las personas que forman una empresa, creo que si de verdad se desea crear una cultura innovadora, cada una de las personas de la organización, independientemente de su nivel jerárquico y de su área funcional, deben dedicar un tiempo semanal a la innovación; aunque sea simplemente una hora.

El único modo de romper la inercia cognitiva, es rompiendo la inercia de acción. Es decir, para terminar pensando de manera diferente, habrá que empezar haciendo cosas distintas. Si se desea construir una cultura innovadora, es clave fomentar conductas encaminadas a generar innovación. Y eso implica dedicar un tiempo a observar el entorno, cuestionar el presente, generar ideas, experimentar con ellas y desarrollarlas.

Un buen modo de hacerlo, es implementar programas de innovación que involucren a toda la organización. Estos programas deben generar una serie de retos de innovación, y crear equipos que se nutran de personas procedentes de todos los departamentos. Sin que ello signifique que no pueda haber

también personas dedicadas exclusivamente a la innovación, lo cual es especialmente recomendable para el caso de la innovación radical.

Hay dos empresas famosas, entre otras cosas, por ofrecer a sus empleados tiempo para la innovación, y por los resultados obtenidos de estas y otras prácticas dirigidas a lograr un flujo continuo de innovaciones. Como probablemente habrás adivinado, me estoy refiriendo a *3M* y a *Google*. La primera dispone de una norma interna por la cual los empleados están autorizados a dedicar un 15 por ciento de su tiempo en los proyectos que deseen y utilizando los recursos de la empresa.

*Google*, por su parte, utiliza la fórmula del 70/20/10. Es decir, los empleados dedican un 70 por ciento de su tiempo al negocio actual, un 20 por ciento a proyectos estratégicos y un 10 por ciento a proyectos que sean de su interés. Además de las mencionadas, empresas como *Whirlpool*, *Apple*, *P&G* o *Zappos*, utilizan mecanismos similares. Esta práctica no es sólo recomendable para empresas con este perfil, cualquier tipo de organización puede beneficiarse de ellas.

Un claro ejemplo es la empresa *Brasidata*, una empresa brasileña que se dedica a fabricar latas de acero, en un

mercado maduro y poco diferenciado. Sin embargo, a partir de implementar programas de innovación que involucren a todos sus empleados, ha pasado a ser catalogada como una de las veinte empresas más innovadoras de Brasil (¿adivinas qué empresa lidera ese *ranking*?).

Las empresas que deseen diferenciarse de sus competidores y dar respuesta a los retos del siglo XXI deberán convertirse en empresas ambidiestras, capaces de combinar la explotación del presente y la exploración del futuro. Para ello, será preciso impulsar nuevas prácticas en la gestión de personas y crear culturas organizativas que permitan dedicar un tiempo a la exploración de nuevas oportunidades.

Sin duda, se trata de un reto enorme para los líderes y también para la función de RRHH. No será nada fácil construir este tipo de culturas organizativas. La herencia de tantos años centrados en la eficiencia, el control y la burocracia es un enorme lastre que en mayor o menor medida nos afecta a todos. Tal vez por eso, todavía sea tan complicado identificar organizaciones verdaderamente innovadoras. Es el momento de que en las empresas se dedique menos tiempo a hablar de innovación y mucho más a practicarla.

# Sacáale viruta al piso

Por Ana Laura Villa Guillén

**B**ailar tango es una de las cosas más difíciles de este mundo, es espantoso. La mayoría que se aventura a aprenderlo, no sabe por qué es tan arduo, tan incomprendible; pasan días, semanas, meses, y hasta los años, y la gracia no llega, el paso no sale, la conexión con la pareja sucede, pero al siguiente compás del bandoneón se esfuma... frustración total.

Sí, es de las más complicadas danzas, pero cuando entendés y sentís sus complejidades y sutilezas, escalas a otro nivel de conocimiento y de gozo. Y es que en el discurrir de los bailes populares, no existe alguno con el que pudiese relacionarse; cuando se pretende hacer una figura no hay un referente en la salsa, en la quebradita o en el danzón para dar con aquella sintaxis.

El tango es inimitable, va en contra de toda convención, exige la creación en tiempo real y efímero, en cada señal del hombre, en cada adorno de la mujer; en el fraseo que la pareja realiza a ciegas, sin precedentes, de la melodía y la poesía que la retan en cada pausa y movimiento, a deletrear el dramatismo del abrazo que en palabras del bailarín leyenda, Carlos Gavito, es ese *calor humano que cada uno necesitamos; esa unidad donde te abrazás con otra persona y vos decís: "estoy protegido, estoy con alguien, no estoy solo"*.



Cada vez que una pareja que ha insistido en la técnica, intenta humilde y decididamente a bailar un tango, está construyendo en complicidad una nueva y apasionante historia; nadie antes ni después dibujará lo que ellos sentirán y transmitirán.

Así pues, para bailar tango en una pista, no basta con sentir la música e impulsivamente lanzarse. Hay un respeto y una concentración casi místicos para crear un momento de ensueño, para lo cual, el tanguero experimentado no buscará una cara linda o un talle estilizado; intuirá en cuáles de aquellos zapatos de mujer que acudieron a la milonga, hay experiencia y sentimiento para seguirlo, sin reservas, hacia dónde él los lleve.

Es verdad, el tango innova en cada baile trozando paradigmas de igualdad extrema situando al hombre y a la mujer en armonía, complementándose para lograr un bello fin. Y lo hizo desde que apareció, pues sus prístinos "inventores" fueron hombres italianos llegados a la Argentina, quienes descubrieron azarosamente en medio de sus trifulcas, movimientos divertidos y estéticos de enredo y desenredo, de disociación y de cabriolas circenses.

(<https://www.youtube.com/watch?v=Zmj-ezainFQ>).

A la par de la refinación de aquellos flujos de energía, los hombres sintieron la necesidad de intentarlo con mujeres en los barrios pobres y populares de Buenos Aires, en donde emerge otro rompimiento de paradigma; los milongueros y milongueras de El Arrabal estimularon la creación de una música, por cuya evolución roza con la llamada culta, la de concierto.

(<https://www.youtube.com/watch?v=b-q4FLTCzUI&list=PLJIELXJmVMITNYuMXYDA25a2fMFIpFZdk>); (<https://www.youtube.com/watch?v=AT1livIQYSw>).

Nacen las grandes y sofisticadas orquestas de compositores como Di Sarli, Pugliese, Canaro, Troilo; las contundentes y estilas voces de Gardel, Goyeneche... e irrumpe devastador el tango futurista de Piazzola, reinventándolo de manera inusitada en sus temas y acordes.

La innovación en el tango es infinita en bailarines cuyo virtuosismo está fuera de toda lógica; viéndolos una y otra vez, inventando encuentros irrepetibles, inspiran a afebrarse por intentar lo imposible.

Hoy se puede admirar el tango clásico:

(<https://www.youtube.com/watch?v=xx3ErNIkh24>);

([https://www.youtube.com/watch?v=WU\\_WfT-oG4k](https://www.youtube.com/watch?v=WU_WfT-oG4k)).

Como también el valsado:

(<https://www.youtube.com/watch?v=TEvKTLNFpR8>);

([https://www.youtube.com/watch?v=\\_eq-VPISliY](https://www.youtube.com/watch?v=_eq-VPISliY)).

El milongueado:

([https://www.youtube.com/watch?v=SnWO\\_8f-1O0](https://www.youtube.com/watch?v=SnWO_8f-1O0));

(<https://www.youtube.com/watch?v=6jP5kfxgyjw>).

El Neo Tango:

(<https://www.youtube.com/watch?v=XAMf0e6mSCc>);

(<https://www.youtube.com/watch?v=97bAqiL3KpM>).

Imagen tomada de "Un blog sobre las horas"

(<https://erikatamauratorres.wordpress.com/2010/08/13/la-delicia-de-un-tango/>)



# ¡Abraza la Innovación!

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no reflejan, necesariamente, los puntos de vista de la SFP.