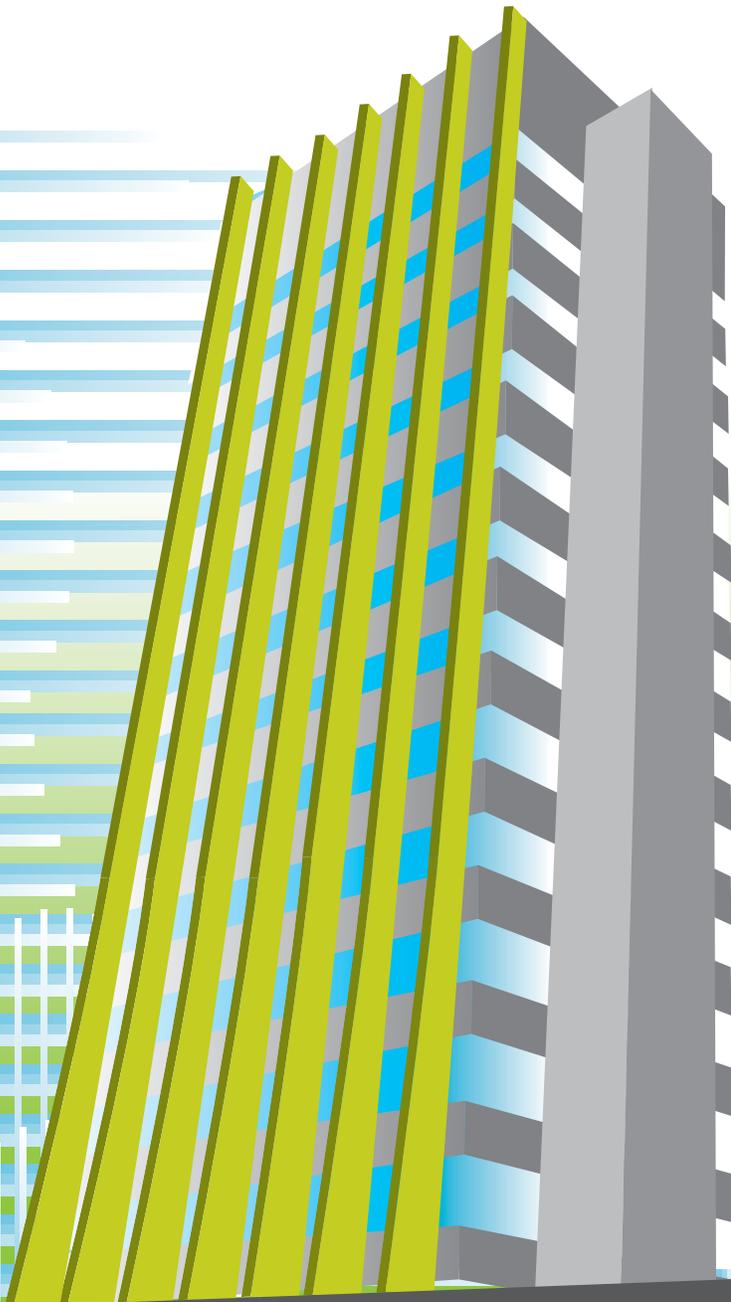


# Abrazando la Innovación

Gaceta para fomentar la innovación y la transferencia del conocimiento



Ejercicio  
de diálogo  
y reflexión  
sobre el  
futuro del  
**IMP**

# Abrazando la Innovación

# Contenido

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

Suplemento Especial No. 2.  
Mayo de 2016

### 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

#### Ernesto Iniestra Iturbe

Subdirector de Edición y Post Producción  
einiestra@funcionpublica.gob.mx

04

## Reportaje

Órgano Interno de Control  
en el Instituto Mexicano del Petróleo

## Ejercicio de diálogo y reflexión sobre el futuro del IMP



## Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Petróleo

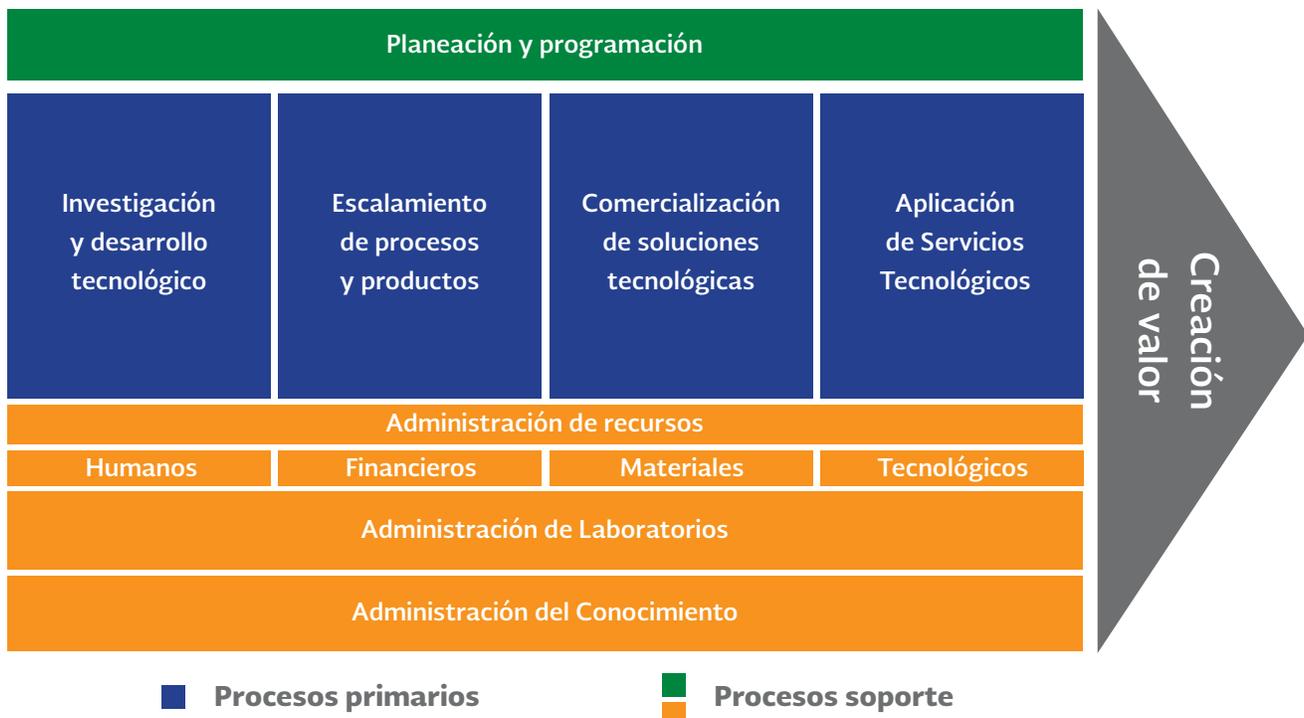
# “Ejercicio de diálogo y reflexión sobre el futuro del IMP”

### ¿En qué consiste el ejercicio desarrollado?

Si bien es cierto que el Órgano Interno de Control (OIC) en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) tiene entre sus facultades y atribuciones participar en el proceso de planeación que desarrolla la institución, también lo es el genuino interés de acompañar y apoyar al Instituto con metodologías y elementos innovadores para fortalecer su gestión, poniendo mayor énfasis ante el escenario actual que marca las nuevas reglas de competencia en el sector de hidrocarburos, derivadas de la Reforma Energética y de la transformación de PEMEX como Empresa Productiva del Estado (EPE).

Atendiendo a lo anterior, el OIC en el IMP buscó la participación del personal que interviene en la Cadena de Valor (procesos sustantivos) de sus principales servicios de investigación y desarrollo tecnológico para la industria de los hidrocarburos, con el propósito de coadyuvar en el trabajo denominado **“Ejercicio de diálogo y reflexión sobre el futuro del IMP”**, mismo que tuvo como principal objetivo proveer de insumos a la Dirección del IMP en el diseño de su “Programa Estratégico 2015-2018”.

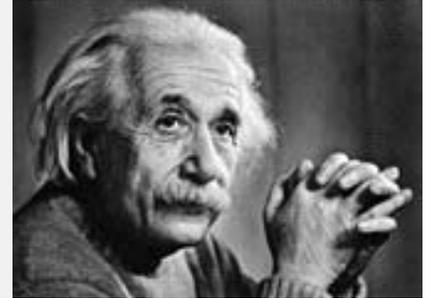
En el ejercicio participaron 101 servidores públicos del IMP entre especialistas, jefes de proyecto, gerentes y directores, con un promedio de veinte años de permanencia



“

*“Si tuviera una hora para resolver un problema del cual dependiera mi vida, dedicaría los primeros 55 minutos para descubrir las preguntas adecuadas, porque una vez encontradas tardaría menos de 5 minutos en resolverlo”.*

**Albert Einstein.**



en la Institución, adscritos a oficinas centrales y regiones (Centro-Norte, Marina y Sur). Lo innovador de esta práctica consistió en la formulación de cuatro meta-preguntas o “preguntas poderosas” al personal del Instituto, que generaron conversaciones estratégicas sobre cuestiones de fondo ante la nueva realidad del Sector Energía.

Se partió de tres premisas como hilo conductor para el ejercicio:

- a) Las propuestas de solución para el futuro del IMP se encuentran dentro de la misma Institución, derivado del conocimiento y experiencia de su gente;
- b) “Ninguno de nosotros es más inteligente que nosotros”, atendiendo a la inteligencia colectiva; y,
- c) Generalmente, nos centramos en tener las respuestas correctas y no las preguntas correctas.

En estos momentos de desafíos importantes para el IMP, se requieren propuestas innovadoras que generen soluciones productivas y sostenibles, en razón de que las relaciones de causa-efecto no son inmediatamente visibles, por lo que la capacidad para generar preguntas que desafíen las presunciones del funcionamiento actual, son claves para la creación de escenarios futuros y esta es una de las contribuciones del ejercicio.

Adicionalmente, al ejercicio se incorporaron metodologías como el “coaching colectivo” y el *grundsatzfragen*, lo que en Alemania denominan “preguntas fundamentales” (que utilizan las principales empresas alemanas como *Daimler*, *Bayer*, *Siemens*, *SAP*, entre otras, para determinar sus programas estratégicos), para extraer posibles soluciones a la problemática que enfrenta el IMP.

Las cuatro “preguntas poderosas” o meta-preguntas que se formularon, fueron:

- a) Ubícate en el futuro, dentro de 10 años, y piensa en lo que hemos logrado en el IMP. ¿Qué ves?, ¿qué escuchas? y ¿qué sientes?
- b) Para que esto se pueda dar... ¿Qué competencias y capacidades se deberán desarrollar en el IMP?
- c) ¿Qué tenemos?, ¿hacia dónde vamos? y ¿qué queremos?
- d) ¿Consideras conveniente que el IMP se transforme en una Empresa Productiva del Estado? Sí, ¿por qué? No, ¿por qué?

### ¿Cuál fue la motivación para realizar el ejercicio?

A partir de la Reforma Energética, el IMP enfrenta una situación inédita en su entorno de la que derivaron modificaciones en su marco legal y normativo; desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la creación de nuevas Leyes, reformas a las Leyes existentes y a sus Reglamentos, el cambio de Petróleos Mexicanos a Empresa Productiva del Estado, hasta la Reforma de su propio Decreto de Creación.

Todo ello, desde el enfoque del OIC, hacía necesario sensibilizar al personal del IMP con relación a esta nueva circunstancia y, aprovechando su experiencia y conocimientos, conocer sus opiniones acerca de cómo percibían el futuro de corto, mediano y largo plazo de la Institución; por lo que se consideró de suma importancia llevar a cabo un ejercicio que permitiera un espacio de reflexión ante este entorno inédito y que proporcionara elementos que coadyuvaran en el proceso de elaboración de su “Programa Estratégico 2015- 2018”.



## ¿Cómo se fue involucrando al personal del Instituto?

Para implementar el "Ejercicio de diálogo y reflexión sobre el futuro del IMP", el OIC propuso la idea al Director General quien la consideró relevante y oportuna, por lo que brindó todo su apoyo, exhortando a sus Directores a facilitar la participación de su personal en el ejercicio, además de proporcionar las instalaciones, equipos e insumos necesarios para su realización.

Con el propósito de obtener una percepción de la nueva organización y funcionamiento del IMP, el OIC llevó a cabo una ronda de reuniones con cada una de las ocho Direcciones del Instituto:

1. Dirección de Investigación en Exploración y Producción.
2. Dirección de Investigación en Transformación de Hidrocarburos.
3. Dirección de Tecnología de Producto.
4. Dirección de Servicios en Exploración y Producción.
5. Dirección de Servicios de Ingeniería.
6. Dirección de Desarrollo de Talento.
7. Dirección de Planeación de la Operación.
8. Dirección de Finanzas y Administración.

El hecho de ser tomados en cuenta en el proceso de planeación, generó un gran interés del personal por participar y expresar sus opiniones, propuestas y aportaciones, lo que fue posible gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación facilitando, adicionalmente, la inclusión de las regiones que conforman al IMP a nivel nacional.

### ¿Cómo fue realizándose el ejercicio?

Inicialmente, se llevó a cabo un taller de capacitación y asimilación de la metodología en el que únicamente participó el personal del OIC, a fin de estar en condiciones de conducir las actividades; enseguida, el OIC se dio a la tarea de diseñar el cuestionario basado en las cuatro preguntas fundamentales.

Posteriormente, se envió una invitación a las Direcciones del IMP, incluyendo a las oficinas que se ubican en las distintas regiones del país en donde el Instituto tiene presencia, haciendo hincapié en que cada área debía tener una representación incluyente de los distintos niveles del personal que las integra.

Una vez realizado lo anterior, se conformó una agenda en la que se programaron sesiones matutinas y vespertinas para que en cada una de ellas, los participantes respondieran las preguntas de manera simultánea, así como espacios de participación abierta, para complementar y profundizar en sus respuestas.

A partir del material recabado, el personal del OIC procedió a realizar el análisis correspondiente. Así, procesó la información para obtener, entre otros entregables: lo que desde el punto de vista del personal del IMP podría ser la visión y misión del Instituto ante el nuevo entorno de

la Reforma, y las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades asociadas.

### ¿Se usaron estrategias, herramientas, metodologías, etc., existentes o se desarrollaron ex profeso?

Como ya se ha mencionado, se utilizaron metodologías de vanguardia; así mismo, se aprovechó el Laboratorio de Planeación Estratégica del IMP, lo que permitió la utilización de las siguientes herramientas:

- A. La videoconferencia, a través de la tecnología *Round Table*, que permitió enlazar de forma simultánea al personal de las oficinas del edificio sede, con el personal de las tres oficinas regionales en el interior del país.
- B. El *Think Tank*, un *software* que permite de manera simultánea la aplicación en línea de las preguntas y guardar las respuestas sin identificar al emisor, lo que brindó mayor confianza a los participantes para expresarse abiertamente.



**La comunidad IMP opinó sobre su futuro**

¡El OIC agradece tu participación!

- ✓ Con respecto a la visión de su futuro y con el objetivo de contribuir en la formulación del Programa Estratégico 2015-2018, más de 100 servidores públicos de Sede y Regionales participaron en el Ejercicio de diálogo y reflexión sobre el futuro del IMP, que llevó a cabo el Organismo Interno de Control (OIC), del que se obtuvieron alrededor de 1,400 opiniones.
- ✓ Este grupo percibe que el Instituto será un líder tecnológico en materia de hidrocarburos, así como una empresa muy competitiva con presencia nacional e internacional, integrado por personal altamente especializado y capacitado, lo que les hará sentirse orgullosos de pertenecer a él.
- ✓ También percibe que contará con una adecuada consultación entre los áreas de investigación y de servicios, el establecimiento de alianzas muy puntuales y productivas, así como el desarrollo de soluciones integrales y una efectiva estrategia de comercialización.
- ✓ Para ello, el grupo manifestó que esta necesita desarrollar competencias y capacidades fundamentales como el trabajo en equipo y la gestión comercial, entre otras.
- ✓ Durante el ejercicio fue posible confirmar que la comunidad IMP tiene una percepción muy clara de lo que tiene, lo que quiere y una visión muy optimista de hacia dónde va la institución.

La entusiasta participación de este grupo representativo da fe de la certeza que percibe en el resto del personal, para que se integre activamente en este proceso de cambio y en el Programa Estratégico del IMP.

**el IMP somos TODOS**

INNOVEMOS aprovechando las oportunidades del NUEVO ENTORNO

Enfocarnos NUEVOS RETOS... orientándonos estratégicamente para maximizar el valor a la industria

Difusión del ejercicio en la Gaceta institucional de difusión "EnCorto"

Igualmente y como ya se refirió, se hizo uso de técnicas de "coaching colectivo" y *grundsatzfragen* con la finalidad de propiciar conversaciones de diálogo y reflexión para explorar preguntas catalizadoras y posibilidades innovadoras, antes de llegar a decisiones clave con impacto en el programa estratégico del Instituto.

## ¿Se contó con un entorno ideal para realizar el esfuerzo o existieron complicaciones?

Como sucede con cualquier proyecto que se emprende, existieron complicaciones; sobre todo en la coordinación de agendas y en la adecuación de instalaciones para el desarrollo de las actividades. Sin embargo, la experiencia del personal del OIC y la entusiasta colaboración de la propia institución, permitieron que el trabajo se desarrollara con éxito, logrando reunir a un grupo representativo del IMP conformado por 101 servidores públicos desde especialistas hasta directores, locales y foráneos.

## ¿Cuáles fueron los principales entregables?

El principal entregable fue el informe que se proporcionó al Director General del IMP con los resultados del ejercicio, como elemento adicional para el "Programa Estratégico 2015-2018".

Del análisis de más de 1,400 opiniones vertidas durante el ejercicio, fue posible concluir que el personal que participó en éste tiene la percepción de que el IMP será una empresa altamente competitiva, que se convertirá en líder tecnológico en hidrocarburos y energías alternas, y que tendrá una presencia relevante en los mercados nacional e internacional; considerando que su personal contará con un alto nivel de profesionalismo y compromiso, sustentado en principios y valores éticos.

Con base en estos resultados, el OIC proporcionó sugerencias al titular del Instituto para eficientar el desarrollo y mejora de la gestión institucional.

Entre esas sugerencias estuvieron:

- Que el Programa Estratégico de Desarrollo de Capital Humano del IMP, en una de sus Líneas Estratégicas de Acción, considerara los temas que en materia de competencias y capacidades habían sido las más mencionadas por los participantes:

### Competencias

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Proactividad.
- Ética y Valores...

### Capacidades

- Gestión comercial.
- TIC's.
- Capacitación especializada y desarrollo de planes de carrera.
- Transferencia del conocimiento...

- Potenciar las fortalezas del IMP en materia de recursos humanos especializados, infraestructura, equipos de vanguardia y resultados innovadores en materia de investigación y desarrollo tecnológico, para alcanzar los objetivos estratégicos y convertirlo en una empresa competitiva.
- Proponer al Consejo de Administración la creación de un grupo de apoyo para coordinar las sinergias necesarias con los órganos reguladores y los nuevos actores en materia energética, con el objeto de identificar oportunidades de negocio.
- Revisar la dualidad de centro público de investigación y de empresa productiva, con las ventajas y desventajas en ambos sentidos, considerando que los fondos que el Estado dedica a la investigación se constituyen en subsidios necesarios para el desarrollo futuro del país.
- Vincular las áreas de laboratorio, investigación y servicios, para aprovechar la infraestructura de la que dispone el IMP y de esta forma desarrollar esquemas integrales que respondan a las necesidades de los nuevos clientes.
- Desarrollar paquetes integrales en las estrategias de comercialización para participar en los procesos de contratación de PEMEX y otras empresas.
- Adecuarse a los nuevos esquemas de contratación de PEMEX, como empresa productiva del estado.
- Diseñar estrategias de contratación para los honoristas con altos niveles de especialización y experiencia; adicionalmente, garantizar sueldos competitivos y estímulos para evitar la fuga de talento.
- Resolver la controversia en la aplicación de la Ley de Ciencia y Tecnología (LCyT) para los fondos de investigación versus la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM); así como, los acuerdos de austeridad emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo que representa una posible contradicción en las leyes, que tiene que ser debidamente interpretada por las autoridades competentes (SFP, SHyCP, CONACYT y Consejería Jurídica de la Presidencia) para agilizar las contrataciones de bienes y servicios y obra pública del Instituto.
- Crear un área especializada para la elaboración e integración de las investigaciones de mercado y estudios de factibilidad, para hacer más eficientes estos procesos.

## ¿Valió la pena emprender el ejercicio?, ¿fue satisfactorio?

Sí, porque generó una gran participación, confianza y un alto sentido de pertenencia entre el personal que llevó a cabo el ejercicio. Por la calidad de los participantes y de los comentarios vertidos, valió mucho la pena. En el OIC consideramos que el personal se sintió motivado, porque el resultado del ejercicio se tomó en cuenta en la programación estratégica del Instituto, en paralelo con los planteamientos de la alta dirección. Dado los procesos ortodoxos de planeación “de arriba hacia abajo”, con este ejercicio “los extremos se encontraron” en una visión y misión complementaria, y participativa.

## ¿Qué sigue ahora?

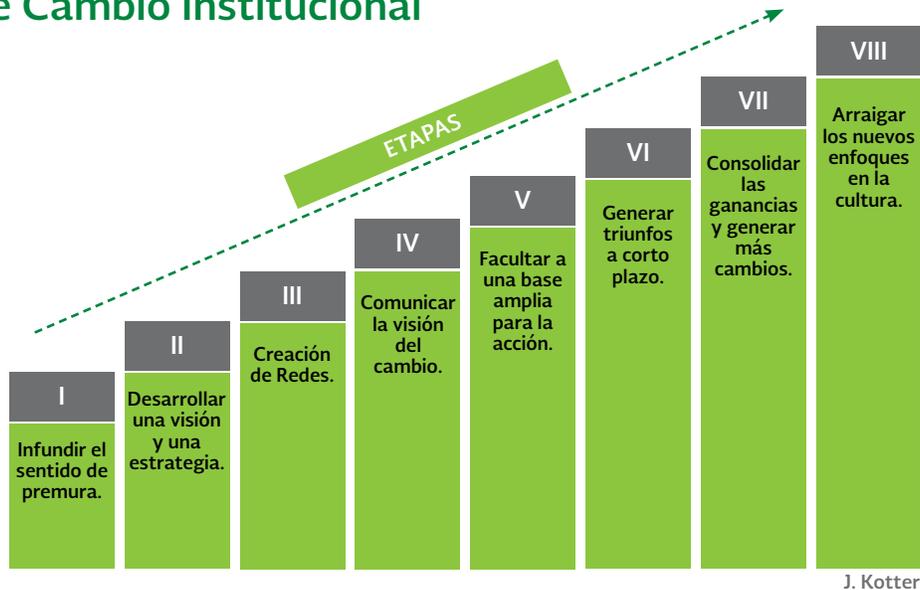
Derivado de este ejercicio, el OIC propuso al Director General una estrategia de cambio institucional basada en el modelo de John Kotter, al considerar que el IMP enfrenta retos enormes ante la Reforma energética, mismos que lo obligan a una transformación radical para su permanencia y subsistencia como socio estratégico de PEMEX, y de la industria de los hidrocarburos a nivel nacional e internacional.

Para coadyuvar con esta estrategia, el OIC desarrolló un modelo de gestión de cambio que incorpora elementos novedosos, como la elaboración de un diagnóstico para determinar disfuncionamientos y costos ocultos en todos los procesos, y herramientas para el seguimiento en el cumplimiento de los objetivos de la institución. También desarrolló un modelo de fiscalización congruente con el esquema de trabajo 2016-2018 propuesto por la Secretaría de la Función Pública.

## ¿Resulta útil el acompañamiento que brindan los OICs a las instituciones, particularmente en lo referente a temas de mejora e innovación?

La gestión pública requiere, *per se*, de ideas, metodologías y herramientas innovadoras para cumplir su razón de ser como catalizador para optimizar los procesos de operación de las instituciones; es por ello que el acompañamiento de los OICs debe estar presente desde la planeación estratégica, hasta el cumplimiento del marco jurídico y los objetivos estratégicos.

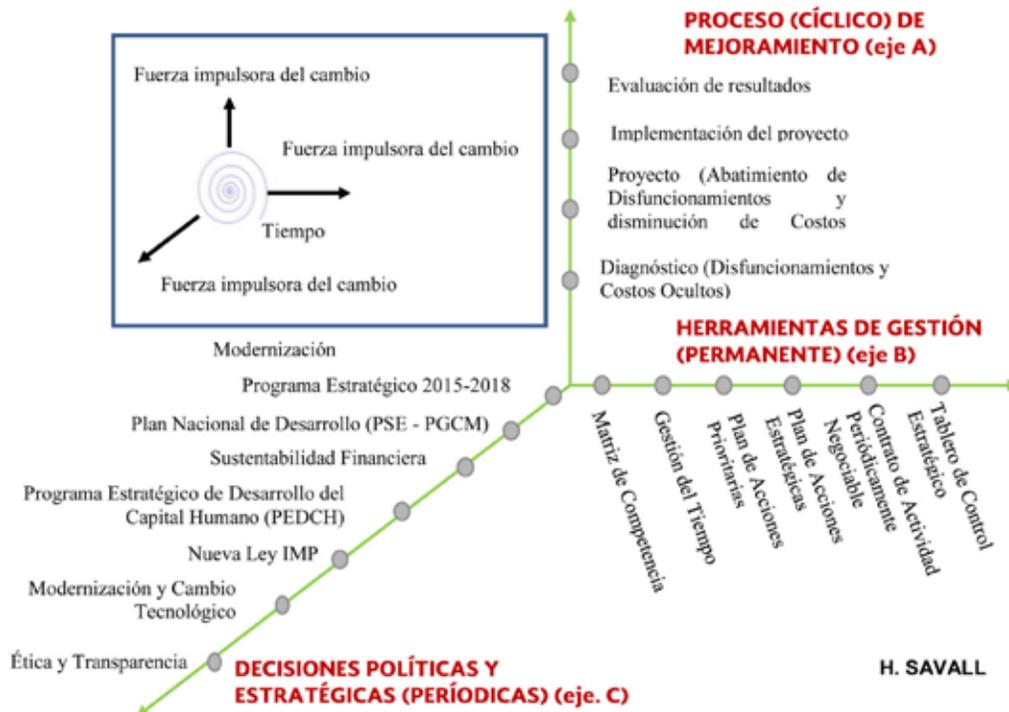
## Estrategia de Cambio Institucional



Los temas de mejora e innovación son de utilidad para la institución, debido a que contribuyen a diseñar nuevas formas de trabajo y a resolver problemáticas que se presentan en su operación sustantiva y administrativa, resultando indispensable

el acompañamiento del OIC para la planeación de nuevas soluciones en apego a las diversas disposiciones legales y normativas que regulan el funcionamiento de la Administración Pública Federal.

## Modelo de Gestión del Cambio



## Modelo de Fiscalización

- ▶ Planeación Estratégica.
- ▶ Sistema de Control Interno.
- ▶ Administración de Riesgos.



### ¿Se puede replicar este ejercicio de diálogo y reflexión en otras instituciones? ¿Qué se necesitaría para hacerlo?

Este ejercicio se puede replicar en cualquier institución. Las herramientas utilizadas pueden ser adaptadas fácilmente (*coaching*, redes, inteligencia colectiva, preguntas pode-

rosas, etc.) pero, necesariamente, se deben adecuar a las condiciones y circunstancias propias de cada institución. La determinación de las meta-preguntas es uno de los elementos clave para el ejercicio, ya que requieren, en primer lugar, de un conocimiento profundo de la organización, su historia, principales retos y el contexto en que se desenvuelve, entre otros.

Esfuerzos como el presente ejercicio, son un claro ejemplo del tipo de “**Acciones específicas**” que los OICs pueden desarrollar como parte de sus Programas de Trabajo del presente año.

Para las y los servidores públicos interesados en ahondar en las particularidades de este ejercicio, por favor contactar a:

**Lic. Guillermo Narváez Bellacetín**  
Titular del Órgano Interno de Control  
en el Instituto Mexicano del Petróleo.

Tel. (55)-9175-8086 - E-mail: gnarvaez@imp.mx

**Lic. Antonio Casas Vázquez**  
Titular del Área de Auditoría para Desarrollo  
y Mejora de la Gestión Pública.  
Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Petróleo.

Tel. (55)-9175-8078 - E-mail: acasasv@imp.mx



# ¡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.