

# Abrazando la Innovación

Gaceta para fomentar la innovación y la transferencia del conocimiento



“Las más  
innovadoras  
del sector público”  
edición 2016

Certificación  
de personal bilingüe

La innovación  
como único camino

El Sistema de Control Interno,  
proceso permanente de innovación

Por Antonio Casas Vázquez



Regulación interna, simplificación  
e innovación en la APF

Por Engel Miranda Figueroa



# Abrazando la Innovación

# Contenido

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

No. 10, 1er. Trimestre de 2017

### Directorio

**Mtra. Arely Gómez González**

Secretaria de la Función Pública

**Dr. Eber Betanzos Torres**

Subsecretario de la Función Pública

**Dr. Luis García López Guerrero**

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

**Mtra. Marcela Loredana Montero  
de Alba**

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

Comentarios/Sugerencias:

**Ing. Ricardo A. Cancino Yza**

rcancino@funcionpublica.gob.mx

**Mtra. Ana Laura Villa Guillén**

avilla@funcionpublica.gob.mx

**Lic. Rocío Ramos Hernández**

rjramos@funcionpublica.gob.mx

### Diseño

Dirección General  
de Comunicación Social

02

**Mensaje de la Mtra. Arely Gómez González**

03

**Editorial**

**Expertos invitados**

04

**Antonio Casas Vázquez:**

El Sistema de Control Interno, proceso permanente de innovación.

06

**Engel Miranda Figueroa:**

Regulación interna, simplificación e innovación en la APF.

### Secciones

11

**Conviene saber...**

12

**¡¡Entérate!!**

El ranking “Las más innovadoras del sector público”, edición 2016.

16

**Buenas prácticas**

Certificación de personal bilingüe, Programa de Inclusión Social PROSPERA, Secretaría de Desarrollo Social.

18

**Conoce un poco más de...**

Ferran Adrià Acosta, la innovación como único camino.

22

**La creatividad lo puede todo... ¡Atrévete a innovar!**

23

**Del cómo no, al cómo sí**

Ana Laura Villa Guillén: Con Pasión, hay Creación.

# Mensaje

## Amigas y amigos,

Estoy convencida de que en esta segunda década del siglo XXI, la función gubernamental debe repensarse y redefinirse para entender y atender adecuadamente las necesidades siempre cambiantes de la sociedad.

Hoy en día, las soluciones tradicionales a los desafíos públicos son limitadas en su alcance, pero al mismo tiempo los flujos y fuentes diversas de información y conocimiento nos abren nuevas áreas de oportunidad que deben ser aprovechadas de manera creativa.

El ingenio de las y los mexicanos es algo que nos distingue. No importa lo limitados que puedan ser nuestros recursos, siempre, en nuestra vida cotidiana, construimos soluciones eficientes y eficaces a los retos que enfrentamos. Tenemos, en pocas palabras, un alto potencial creativo que debemos, sociedad y gobierno, aplicar también en la vida pública.

A lo largo de mi trayectoria he descubierto con gusto el espíritu innovador que predomina al interior de la Administración Pública Federal, un espíritu que impulsa diariamente a las servidoras y servidores públicos a explorar y definir nuevas maneras de hacer más eficientes los procesos, trámites y servicios de los que son responsables, siempre con miras a generar un mayor beneficio a las personas. Resulta fundamental, por ello, fomentar la innovación como referente cotidiano y brindar al personal las herramientas para que puedan llevar a la práctica aquellas ideas que son capaces de concebir.

Las y los invito a imaginar nuevas formas de hacer las cosas, a adquirir cada vez mayor conocimiento y a no perder nunca la ocasión de reinventarnos, para seguir contribuyendo a nuestra realización como personas y como profesionistas, y a través de ello, brindar a la sociedad los resultados que demanda y merece.

Disfrutemos juntos esta lectura y hagamos de la innovación nuestro quehacer cotidiano.

**Mtra. Arely Gómez González**  
Secretaria de la Función Pública

# Editorial

Si bien existen variados instrumentos enfocados a alcanzar un gobierno eficiente y de alto desempeño, pocos son tan efectivos como la adopción sistémica de la innovación y la transferencia del conocimiento.

Mejorar los procesos de las dependencias y entidades, y simplificar la regulación que las rige son tareas que, por ejemplo, pueden enriquecerse significativamente mediante ejercicios de generación de ideas que detonen la creatividad institucional y el pensamiento divergente o “fuera de la caja”; es decir, mirar cada situación desde un nuevo ángulo e imaginar escenarios distintos.

Si nos arriesgamos a enfrentar con actitud innovadora los retos personales y profesionales de la vida cotidiana, muy seguramente continuaremos fortaleciendo los lazos con las personas y estaremos en posibilidad de estar a la altura de sus expectativas.

En este décimo número de la Gaceta “Abrazando la Innovación” descubriremos cómo los temas de control interno y simplificación regulatoria pueden sorprendernos.

Así mismo, compartiremos la participación de aquellas instituciones que inscriben sus proyectos novedosos en certámenes de reconocido prestigio y logran alcanzar lugares destacados dentro de una sana competencia innovadora.

Igualmente, nos llenaremos de inspiración con las historias de mexicanas y mexicanos, incluso niños, que han aprendido a convertir sus sueños en realidades; en pos de un mundo con mayor armonía.

Seguiremos conociendo las mejores prácticas existentes en nuestras dependencias y entidades, pensadas para facilitar la interacción de los usuarios de trámites y servicios públicos con el Gobierno Federal.

Finalmente, atestiguaremos que independientemente de llegar a ocupar la posición más destacada como individuos o instituciones, cada día puede ser un emocionante comienzo.

¡Innovemos! Con gran entusiasmo y confianza en nuestras capacidades.



## El Sistema de Control Interno, proceso permanente de innovación

Por Antonio Casas Vázquez \*

La situación actual de desconfianza y descrédito que, en general, viven las instituciones públicas de nuestro país, las obliga a demostrarle a la sociedad que los recursos asignados para su operación son aplicados con toda eficacia, eficiencia, economía, honradez, transparencia y legalidad. Es decir, que se cumple con el mandato plasmado en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ante esta circunstancia, la actual administración se comprometió a crear un aparato de control capaz de prevenir y, en su caso, sancionar los actos de corrupción que tanto dañan al país, inhibiendo su desarrollo.

En este contexto, los Órganos Internos de Control de la Administración Pública Federal (APF) tienen que transitar de su actual conceptualización, hacia una distinta que los convierta en un factor relevante de la nueva era de rendición de cuentas y constituirse en un pilar del **Sistema Nacional Anticorrupción**, debiendo privilegiar la labor de prevención con la finalidad de erradicar las malas prácticas de manera definitiva y convertirlo en una cultura ética en la que las correctas acciones de los servidores públicos se realicen por convicción, y no por obligación o temor a una sanción.

Como parte de este esfuerzo, que permita a las dependencias y entidades de la APF la consecución de sus objetivos y metas observando siempre el marco legal correspondiente, se les ha instruido para que establezcan un **sistema de control interno** sólido que posibilite el acompañamiento, la supervisión y la constatación de que cada fase de los procesos, en todos sus tramos de control, no presentan desviaciones y se llevan a cabo con toda oportunidad.

Pero, ¿qué es el control interno? El control interno es un sistema integrado por un esquema de organización y un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las activi-

dades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección, y en atención a las metas y objetivos previstos.

Asimismo, el control interno, como proceso integral y dinámico de desarrollo y mejora que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la entidad para su buen desempeño, opera también como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a todas las personas interesadas en ella.

Parte muy importante de la conformación del sistema integrado de control interno en cada dependencia y entidad, es la detección de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, razón por la que el Órgano Interno de Control (OIC) en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), llevó a cabo un trabajo en este sentido; sobre todo, considerando el nuevo escenario del sector, derivado de la Reforma Energética (**Diagnóstico del IMP**).

Precisamente, atendiendo a este nuevo escenario, el IMP se abocó a la elaboración de su Programa Estratégico, para lo que el OIC desarrolló un trabajo denominado **“Ejercicio de diálogo y reflexión sobre el futuro del IMP”** que tuvo como principal objetivo orientar y dar dirección para que su misión y visión estuvieran alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo, a través de su estrategia transversal “Programa para un Gobierno Cercano y Moderno”.

Durante su instauración, el control interno debe ir integrándose en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias sociales, estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para el desarrollo y mejora de

la gestión, y el desempeño institucional en el cumplimiento e impacto en las políticas públicas.

Es por ello que el OIC en el IMP desarrolló un **“Diagnóstico de la Estructura”** y una **“Estrategia de Cambio Institucional”** (que consta de ocho etapas para llevar a cabo el proceso de transformación con inclusión, gradualidad, diálogo, legalidad y paz laboral), y propuso la implementación de un **“Modelo de Gestión de Cambio”** para fortalecer su control y operación interna, en el que, entre otros aspectos, se destaque el involucramiento y participación de todo el personal de la institución y así dar continuidad a la Estrategia mencionada, con el que, en el curso del tiempo, el IMP deberá avanzar en un proceso continuo de crecimiento y consolidación, partiendo de un diagnóstico de disfuncionamientos y potencial sin explotar.

Además de lo ya expresado en líneas anteriores, es menester puntualizar que el control interno es un medio para el logro de los objetivos institucionales. Es parte integral de la operación y no una actividad adicional que interfiere con el accionar de las entidades. Por lo tanto, debe entenderse como un proceso que, bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes. Esto es, que el personal de mando y los servidores públicos subordinados reconozcan también su responsabilidad en el establecimiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno, así como promover las disposiciones necesarias para eficientar su implantación y funcionamiento.

También es de destacarse que el control interno se expresa a través de las directrices aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades, y se cumple en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de controles, verificaciones y evaluaciones de regulación administrativa, de manuales administrativos, de sistemas de información y de programas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación de personal.

Para garantizar su efectividad, el sistema de control interno deberá contar con enlaces en cada una de las áreas de la organización y una oficina dedicada única y exclusivamente a su coordinación, la que deberá tener como funciones principales: Desarrollar un Ambiente y/o Ecosistema de Control; Valorar los Riesgos; Realizar Actividades de Control; Informar y Comunicar; y Monitorear y dar Seguimiento Permanente, las cuales son interdependientes y se integran al proceso de desarrollo y mejora de la gestión institucional.

Para estar aptos como un actor proactivo en el desarrollo de este proceso, el OIC en el IMP propuso un **“Nuevo**

**Modelo de Fiscalización”** para el sector energía, con un enfoque preventivo-propositivo que busca tener una mayor participación en la Planeación Estratégica de la institución, fortaleciendo su presencia en los temas de: Mejora Regulatoria; Procesos; Presupuesto basado en Resultados y/o Presupuesto Base Cero; Contrataciones Públicas; Recursos Humanos; así como Tecnologías de la información, con un enfoque preventivo-propositivo, que busca tener una mayor participación estratégica de los OICs en las instituciones.

Todo ello fortalece la idea de que los OICs son parte fundamental del marco general del control interno. Les corresponde realizar diagnósticos, seguimiento de programas institucionales, asesoría normativa, desarrollar modelos, metodologías, herramientas y realizar investigaciones, auditorias, revisiones y verificaciones periódicas y programadas del cumplimiento de políticas, prácticas y procedimientos para asegurar que los controles sean adecuados, mitigar los riesgos y alcanzar la misión de la organización.

Como parte de esa participación fundamental de la que hemos hablado y en atención a los lineamientos emitidos en el sentido de crear un Gobierno Digital, el OIC en el IMP se dio a la tarea de diseñar un **“Modelo de Medición y Evaluación del Cumplimiento de la Estrategia Digital Nacional”** (EDN), considerando dos vertientes: un enfoque amplio que se refiere a las condiciones necesarias que debe cumplir el entorno en el cual se desarrolla la EDN, como el avance en la implementación de tecnologías gubernamentales (GRP), acceso a las telecomunicaciones, acceso a internet y ancho de banda, entre otros; y una vertiente específica de lo que comprende un Gobierno Digital, esto es, principales componentes, determinantes, características, indicadores y resultados esperados.

En conclusión, el sistema de control interno debe ser un proceso permanente de innovación y evaluación, eficaz y eficiente, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales; así como, de las políticas y programas gubernamentales, y los OICs por lo tanto, deben ser el ejemplo en este sentido para proponer nuevas metodologías, herramientas y enfoques que coadyuven a que el sistema de control interno sea parte sustancial de la cultura en la APF, las administraciones estatales y municipales, y Órganos Constitucionales Autónomos.

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

**Tel. (55)-9175-6000, ext. 8078**  
**acasasv@imp.mx**



# Regulación interna, simplificación e innovación en la APF

Por Engel Miranda Figueroa \*

¿Cómo mejorar las organizaciones públicas que conforman la Administración Pública Federal? Desde aquellos maravillosos años de la licenciatura en Economía en la UNAM retumbaba repetidamente esa pregunta en mis pensamientos, una y otra vez, ya sea por exigencia de los profesores o por la necesidad de entender y dar respuesta a los problemas inherentes a la economía y la gestión pública.

Por supuesto en la búsqueda de una respuesta conocí prácticamente todas las teorías y estudios comparados al respecto, decantándome por el Neoinstitucionalismo económico, su noción del paradigma de los derechos de propiedad, del desarrollo y de la relación derecho-economía entre otros.

Si bien el objeto de este escrito no es el desarrollar mis preferencias teóricas, si resulta de suma importancia que el lector identifique claramente los pilares teóricos de la economía, el derecho y la administración que sustenta la política de simplificación regulatoria que desarrolla actualmente la Secretaría de la Función Pública (SFP).

La calidad de las políticas públicas y de las instituciones es un factor decisivo en el crecimiento económico<sup>1</sup>, y estas últimas las podemos entender de acuerdo a D. North como “las reglas del juego, en una sociedad más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico”<sup>2</sup>, son “estructuras de reglas, proce-

dimientos y arreglos”<sup>3</sup>, y en esta estructura de reglas, es precisamente en la que se enfoca la política de simplificación regulatoria interna.

## Concepción jurídica:

La norma Jurídica según Villoro<sup>4</sup> “es una orden general, dada por quien tiene autoridad para regular la conducta de otros”, es una pauta o modelo al que hay que ajustarse y pertenece a un sistema jurídico, lo que le da “la propiedad de tener validez jurídica”<sup>5</sup> y puede incluir normas particulares que resultan de la aplicación de normas generales a casos concretos<sup>6</sup>, como pueden ser los actos administrativos o las normas internas de una organización.

En este sentido entendemos por normas internas a todo aquel documento u ordenamiento que emite una institución para autorregularse en el ámbito de su operación y funcionamiento, cuando lo que busca es regular su razón de ser u organización la clasificamos como sustantiva, cuando lo que se regula son actividades o procesos de apoyo las clasificamos en administrativas sujetas al acuerdo<sup>7</sup>

3 Shepsle K. y B. Weingast, “Political Solutions to Market Problems”, en *The American Political Science Review*, vol. 78, 1984. Citado por J. Ayala Espino, “Instituciones y economía, Una introducción al neoinstitucionalismo económico”, FCE, México, 1999, p. 62.

4 M. Villoro T., “La norma jurídica y sus caracteres”, en *Revista de la Facultad de Derecho de México*, número 111, UNAM, 1978, p. 857, en <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-facultad-derecho-mx/article/view/27194/24541>, consultado el 6 de diciembre de 2016.

5 J. Sieckmann, “Norma jurídica”, capítulo 24 en *Enciclopedia de Filosofía y Teoría del Derecho*, v. II, UNAM, 2015, p. 905, en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3796/4.pdf>, tomado el 6 de diciembre 2016.

6 Alchourrón y Bulygin, “Introducción a la metodología de las ciencias jurídicas y sociales”, pp. 23 y 118, citado por Sieckmann ob. cit.

7 Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican. Publicado en *Diario Oficial de la Federación* el 10 de agosto de 2010.

1 Para mayor referencia se puede consultar los siguientes textos: M. Olson, “Big Bills on the Sidewalk: Why Some Nations are Rich, and Others Poor”, en *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, núm. 2, 1996; J. Ayala Espino, “Instituciones y economía, Una introducción al neoinstitucionalismo económico”, FCE, México, 1999 y Acemoglu y Robinson, “Por qué Fracasan los países”, edit. Crítica, México, 2015 entre otros.

2 D. North, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, FCE, México, 1993, p. 13.

y no sujetas<sup>8</sup>, encontrando su paralelismo en el acto administrativo particular, interno y ejecutivo.

Un acto administrativo particular, interno y ejecutivo en estricto sentido<sup>9</sup> es la declaración unilateral de la voluntad de un órgano del poder público en ejercicio de la función administrativa, con efectos jurídicos directos (creación, extinción o modificación de derechos y obligaciones) respecto de casos individuales –o particulares– específicos que producen sus efectos al interior de la Administración Pública (como la asignación de labores o determinación de horarios de los servidores públicos, etc.) y que por supuesto es obligatorio su cumplimiento.

Por lo anterior es que la Secretaría de la Función Pública procura a través del Sistema de Administración de Normas Internas (SANI) que la normatividad que se emita y se encuentra registrada en el inventario cuente con los elementos y requisitos del acto administrativo indispensables para su validez absoluta y certeza jurídica.

### Concepción económica:

En la segunda mitad del siglo pasado comenzó “el surgimiento de la teoría de los derechos de propiedad que ha permitido ampliar el alcance analítico de la economía convencional más allá de los temas tradicionales de producción e intercambio”<sup>10</sup>, ocupándose, en cómo influyen éstos en las elecciones económicas de los agentes y postulando que los derechos son instituciones decisivas en la formación de incentivos para el trabajo y la innovación entre otros.

Los derechos de propiedad, siguiendo a Ayala y en lo cual coincido plenamente “son probablemente las instituciones más relevantes en lo que se refiere a la asignación de los recursos disponibles en una sociedad” acotando de que no sólo de una sociedad en lo general, sino que también de cualquier organización en lo particular. Estos son definidos por Elizondo Mayer-Serra<sup>11</sup> en términos muy sencillos como decir que X es propiedad de A (que equivale a afirmar que A es propietario de X), es decir que A puede hacer con X lo que quiera; definir quién puede hacer qué con X y con qué límites es definir la propiedad y para esto último es necesario conocer los derechos y obligaciones de A, ya que esta es una relación social y jurídica precisamente plasmada en las normas que define el uso de los recursos.

8 “Guía para determinar el porcentaje de normas internas simplificadas” SFP, 2015, p.3.

9 Concepto obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1920/10.pdf>, consultado el 6 de diciembre de 2016.

10 J. Ayala Espino, “Instituciones y economía, Una introducción al neoinstitucionalismo económico”, FCE, México, 1999, p. 212.

11 C. Elizondo Mayer-Serra, “La importancia de las reglas”, FCE, México, 2001, p.25.

Precisamente de esta definición de los derechos de propiedad plasmada en regulación –en nuestro caso interna– dependerá el correcto, eficiente y eficaz uso de los recursos, por ejemplo, las computadoras, el mobiliario, los vehículos, los recursos destinados a programas sociales u obra, el tiempo de trabajo, los mismos servidores públicos –en estricto sentido económico– son recursos, en este caso públicos, y su correcta asignación o utilización dependerá de la definición los derechos de propiedad.

Un caso sucedido recientemente es el que se presentó con el Órgano Interno de Control (OIC) de una de las instituciones que al revisar los criterios de calidad<sup>12</sup> de la norma “Bases Generales para el Registro, Afectación, Disposición Final y Baja de Bienes Muebles” detectó una indefinición de derechos de propiedad en la baja de bienes muebles del hospital ya que no se establecía el precio o el proceso mediante el cual se calcularía éste para bienes que se darían de baja de la institución, por lo que podría ser susceptible a un ineficiente uso de esos recursos y hasta de corrupción –recordemos que ésta se da precisamente en aquellos procesos susceptibles de extracción de recursos–.

El anterior es sólo un caso que refleja excelentemente dos cosas: primero cómo la norma define los derechos de propiedad de tal forma que se protege el uso de los recursos públicos y se procura su eficiente uso, y dos, como la política de simplificación regulatoria definida en la estrategia 4.5<sup>13</sup> del Programa de Gobierno Cercano y Moderno –por su puesto en colaboración con el OIC– pueden ser un poderoso instrumento para coadyuvar a la institución en la correcta definición de estos derechos a través de los criterios de calidad requeridos en el SANI.

Es por esto que el tema de la mejora regulatoria interna es esencial y primordial, no sólo para el cambio positivo –mejora– de las organizaciones que conforman la Administración Pública Federal, sino porque también fortalece las instituciones, y en función de cómo sean definidas y protegidas las reglas de éstas, eventualmente nos podría llevar a instituciones inclusivas<sup>14</sup> y sus consecuentes beneficios.

12 Los criterios de calidad son un primer acercamiento que se desarrolló para mejorar la regulación de la APF, que podemos encontrar en, “Guía para determinar el porcentaje de normas internas simplificadas” SFP, 2015, p. 17. Ob. Cit.

13 La Estrategia 4.5 Simplificar la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno está conformada por 7 líneas de acción que se pueden consultar en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>, p. 53, consultado el 6 de diciembre de 2016.

14 Acemoclú y Robinson, “Por qué fracasan los países”, edit. Crítica, México, 2015, p. 96.



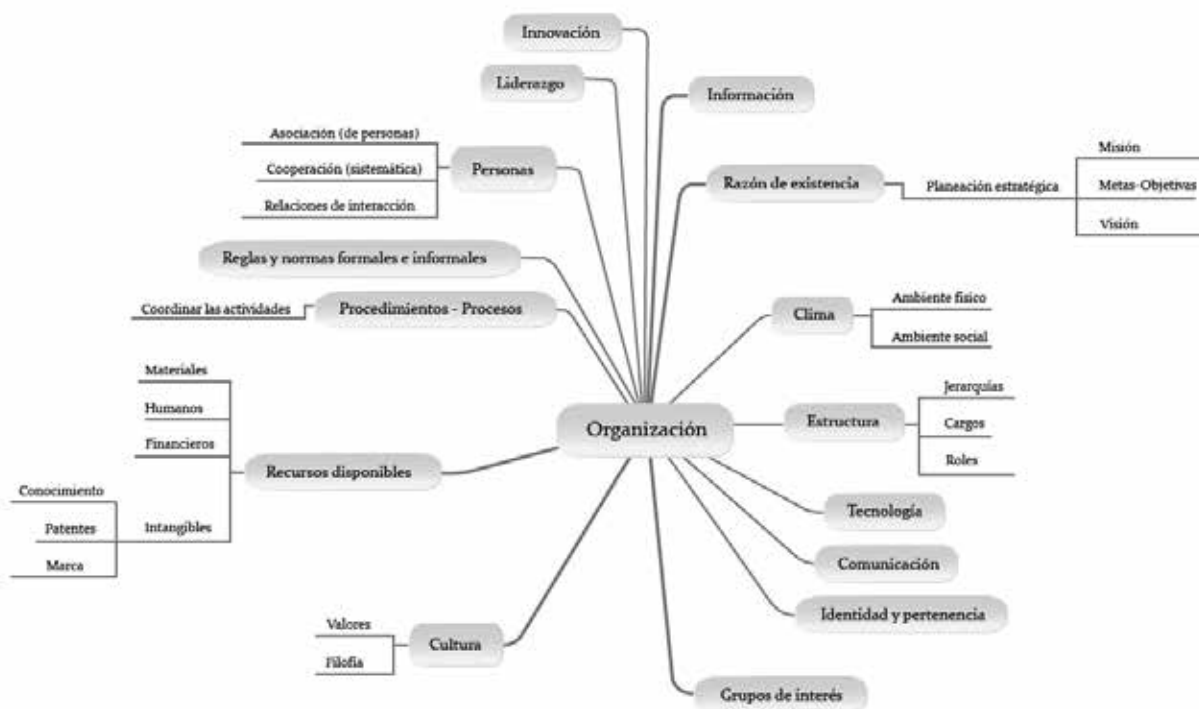


Imagen 1: Elementos de la Organización

No sólo resulta primordial la mejora regulatoria, también lo es el cambio de paradigma desde el cual concebimos a la norma; del ámbito jurídico y del acto administrativo a considerarla también como un instrumento de innovación en la interrelación de los recursos que genera incentivos o restricciones a los sujetos a la que va dirigida con el fin de la consecución de un objetivo.

### Concepción administrativa:

Administrativamente, podemos identificar dos grandes temas en los que la regulación interna tiene primordial impacto; en la organización en sí y en los procesos.

De acuerdo a Ortega Blake<sup>15</sup> la organización es considerada como el cuarto factor de la producción debido a que implica un conjunto de procedimientos sistemáticos para regular y dirigir la vida colectiva y es la etapa en que se desarrollan y aplican los procedimientos formales necesarios para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de determinados objetivos.

La mayoría de los estudios sobre organización reconocen su raíz en la teoría de sistemas, y en este sentido Darío Rodríguez<sup>16</sup> nos señala que éstas pueden ser entendidas

como una “forma de construcción de sistemas que surge a partir de la coordinación de dos contingencias” (cada relación entre dos seres humanos produce un acomodo entre contingencias) y que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia.

En el caso de las organizaciones nos señala Darío, “esta doble contingencia se traduce en la contingencia de los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular los comportamientos de los miembros, y en la contingencia de los propios comportamientos” pero agregaría una tercera contingencia, la que se genera de la interacción y uso de los activos.

En consecuencia, las normas regulan las relaciones no sólo de las personas sino de los recursos y elementos que conforman la organización, definen el ingreso, la permanencia, el uso o actividad que se dará a los recursos, el valor agregado que se generará, la salida de estos e idealmente los incentivos o restricciones para su eficiente utilización.

Por ejemplo, tomando el caso del recurso más importante de una organización, el capital humano, si la regulación que define los derechos de propiedad de éste, no está correctamente delimitado y protegido, no ingresarán los mejores perfiles disponibles en el mercado laboral, es más podría prestarse a que las personas que ingresen no tengan las cualidades mínimas requeridas para las actividades para las que son contratadas, más que la de una amistad o al-

15 J. Arturo Ortega Blake, “Diccionario de Planeación y Planificación”, Editorial Eicol, México, 1982, p. 240.

16 D. Rodríguez, “Diagnóstico organizacional” edit. Alfaomega, México, 2005, p. 25.

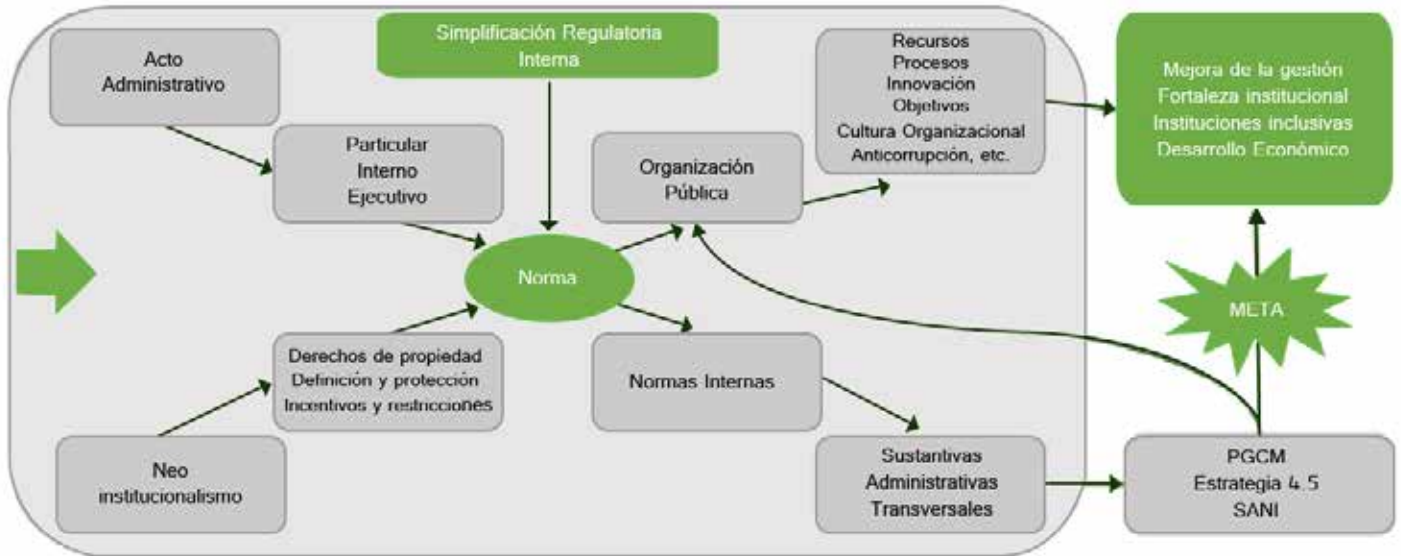


Imagen 2: Cuadro conceptual de la política de simplificación regulatoria interna.

gún tipo de relación con alguien que tenga algún tipo de influencia en el proceso, por lo que este proceso si no está bien definido y protegido es susceptible de extracción de recursos públicos y por ende de corrupción, este ejemplo lo podemos ver reflejado en la normatividad que regula el Servicio Profesional de Carrera y sus diferentes subsistemas, por esto es importante que se encuentre bien definida la regulación y sobre todo protegida es decir que se vigile su cumplimiento, situaciones parecidas pueden suceder con cualquier otro recurso de la organización.

Justamente éste es el valor público que buscamos generar en las organizaciones de la APF a través de la política de simplificación regulatoria cuando les solicitamos consideren la perspectiva económica de la norma, la aplicación de criterios de calidad para mejorar la calidad de las disposiciones normativas, la mejora de sus procesos de emisión, elaboración y actualización de sus normas a través de planes de revisión periódicos entre otras actividades.

Dependiendo del autor, escuela del pensamiento o desde el enfoque en que se aborde, se pueden identificar en las organizaciones diferentes elementos que las conforman, como son la estructura, los recursos disponibles, la innovación, el liderazgo y los procesos entre otros, en donde por supuesto la regulación tiene impacto directo o indirecto en todos ellos.

Respecto a los procesos Pérez Fernández de Velasco<sup>17</sup> nos da una sencilla definición; “Secuencia [ordenada] de acti-

vidades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”, como sucede en la mayoría de los conceptos, éste y sus elementos pueden variar según el autor, considerando las señaladas por Díaz<sup>18</sup> tenemos al menos seis elementos: 1. Los objetivos y métricas (el por qué), 2. Entradas y salidas (que), 3. Actividades (cómo), 4. Participantes (quién), 5. Herramientas (con que) y 6. Las reglas (meta-cómo), éstas nos dice imponen condiciones que pueden bifurcar el flujo de trabajo (por ejemplo bajo qué circunstancias se debe ejecutar una actividad y no otra) o definen criterios tales como estándares y algoritmos que deben ser usados por el proceso. En resumen, las reglas definen cómo se deben ejecutar las actividades, y ya que las actividades son el cómo se procesan las entradas y salidas, podemos decir que las reglas son el cómo del cómo.

### Política de simplificación regulatoria interna

Ya hemos visto las tres principales concepciones que consideramos para esta política respecto a la norma, y sus impactos en las organizaciones y los procesos, pero ¿qué es ésta política? una visión reduccionista la concibe sólo como eliminación de normas de las organizaciones públicas que conforman la APF, peor aún, hay quienes la conciben sólo como conteo de normas, nada más lejos de lo que se busca y de la importancia de la misma, por esta razón no dudé en aceptar la invitación para redactar este texto, ya que es una importante oportunidad para exponer las ideas e importancia que la conforma.

17 J.A. Pérez Fernández de Velasco, “Gestión por Procesos”, editorial Alfaomega, Madrid, 2010, p. 51.

18 Jorge Díaz, “Modelo de referencia BPM” en bpmjourney, 2013, en www.bpmjourney.com. Consultado en junio de 2016.

Lo que busca esta política pública en el corto plazo se encuentra reflejado en las líneas de acción de la estrategia 4.5<sup>19</sup> del PGCM 2013-2018, primeramente, fortalecer la contención normativa (4.5.2) interna que se deriva del Acuerdo de abstención regulatoria<sup>20</sup> apoyándose de los 9 Manuales Administrativos de Aplicación General y la puesta en marcha del SANI; seguido de simplificar, entendido como la eliminación de normas innecesarias, obsoletas y duplicadas (4.5.1) y/o mejorar la calidad (4.5.4) de las disposiciones normativas mediante la aplicación de criterios de calidad expuestos en la Guía<sup>21</sup> y que se validan en el SANI; tercero, mejora continua a través de los procesos de elaboración -incluido el de la determinación en definitiva<sup>22</sup>- (4.5.5) y revisiones periódicas de las normas internas (4.5.3) para esto se promovió la revisión o eliminación de los procesos de emisión -COMERIS<sup>23</sup>- y la implantación de procesos o planes de revisión periódica; cuarto, difusión y actualización (4.5.6) de los inventarios de las instituciones que conforman la APF mediante el SANI en línea prácticamente en tiempo real y abierto al público en general apegado a las obligaciones de transparencia<sup>24</sup>.

En el mediano plazo se busca impactar en la mejora de la gestión de las organizaciones públicas y de sus procesos fortaleciendo las instituciones y en el largo plazo en la transformación institucional; erradicación de instituciones extractivas<sup>25</sup>, generación de instituciones inclusivas y reducción de costos de bienestar social.

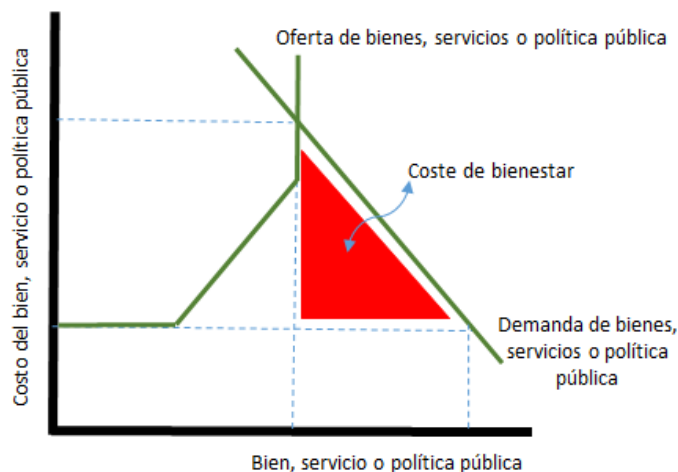


Imagen 3: Grafica del coste de bienestar social<sup>26</sup>

Si bien, la regulación, y los derechos de propiedad no son la panacea, si son un elemento esencial que no se puede ignorar o no tomar en cuenta en nuestros análisis de opciones para la mejora de la gestión de las organizaciones públicas, Basu<sup>27</sup> en su texto “Más allá de la mano invisible” transcribe un cuento de autor desconocido que nos puede ayudar a entender esto, “Sherlock Holmes y el Dr. Watson emprenden un viaje detectivesco por la Inglaterra rural durante el que, al sentirse cansados, deciden instalar su tienda de campaña en un campo abierto. En medio de la noche, Holmes da un codazo a Watson: “Mira al cielo y dime lo que puedes deducir”. Watson se frota los ojos y, mirando al portentoso cielo dice: “Cuando se vive en Londres uno no se da cuenta de que hay tantas estrellas en el cielo. Bueno, puesto que hay tantas estrellas, puede deducirse que existen muchos sistemas planetarios, con lo cual es posible concluir con seguridad que hay varios planetas que se parecen a la tierra, y si hay varios de esos planetas, debe haber unos pocos con vida inteligente. Así deduzco que hay vida inteligente en el universo”. Holmes lo mira exasperado y le replica: “Alguien robó nuestra tienda”. Evitemos que nos suceda lo mismo que a Watson, en nuestras deducciones para mejorar la gestión, procesos u organización, consideremos a las normas internas.

\* *Subdirector de Modelos de Planeación Estratégica Institucional, en la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública, Subsecretaría de la Función Pública, SFP.*  
**Tel. (55)-2000-3000, ext. 4183**  
**emiranda@funcionpublica.gob.mx**

19 PGCM, p.53. Ob. cit.

20 Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican. Publicado en Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 2010.

21 “Guía para determinar el porcentaje de normas internas simplificadas” SFP 2015, p. 17. Ob. Cit.

22 Señalada en el artículo segundo del Acuerdo de abstención regulatoria Ob. Cit.

23 Comités de Mejora Regulatoria establecidos en cada institución.

24 Artículo 70 f. I de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, publicada en Diario Oficial de la Federación el 04 de mayo de 2015.

25 Acemoclú y Robinson en “Por qué Fracasan los países”, definen las instituciones inclusivas, como aquellas que “posibilitan y fomentan la participación de la gran mayoría de las personas en actividades económicas que aprovechan mejor su talento y sus habilidades y permiten que cada individuo pueda elegir lo que desea. Para ser inclusivas, las instituciones económicas deben ofrecer seguridad de la propiedad privada, un sistema jurídico imparcial y servicios públicos que proporcionen igualdad de condiciones en los que las personas puedan realizar intercambios y firmar contratos”, fomentando la productividad y la innovación. En contrario sensu denominan a las extractivas a las que tienen propiedades opuestas, son “extractivas por que tienen como objetivo extraer rentas y riquezas de un subconjunto de la sociedad para beneficiar a un subconjunto distinto”, pp.95-98.

26 Basado en lo expuesto por Antonio Bustos Gisbert, en Lecciones de Hacienda Pública I, edit. COLEX, 2003, Madrid.

27 Kaushik Basu, “Más allá de la mano invisible”, editorial Fondo de Cultura Económica, México, 2013. Pp. 12.

# Conviene saber...

**D**espués de la designación de Donald Trump como Presidente electo de los Estados Unidos de América, el Señor Tim Cook, Director Ejecutivo de la empresa *Apple*, dirigió un memorándum a todos los empleados de la compañía el cual, en su momento, fue dado a conocer por el portal de noticias *BuzzFeedNEWS\**.

El memorándum, decía:



“Equipo,

He escuchado que varios de ustedes han comentado sobre la elección presidencial. En una competencia política en la que los candidatos eran tan diferentes y en donde cada uno recibió un número similar de votos populares, era inevitable que el resultado dejara a muchos de ustedes con sentimientos muy fuertes.

Tenemos un equipo muy diverso de empleados, incluyendo a los que apoyan a cada uno de los candidatos. Independientemente de por cual simpatizábamos y a cual apoyamos en lo individual, la única forma de avanzar es avanzar juntos. Recuerdo algo que dijo hace 50 años el Dr. Martin Luther King, Jr.: **“Si no puedes volar, entonces corre; si no puedes correr, entonces camina; si no puedes caminar, entonces arrástrate; pero cualquier cosa que hagas debe moverte para adelante”**. Este consejo no tiene caducidad y nos sirve de recordatorio de que la única forma de hacer un gran trabajo y mejorar el mundo es moviéndonos para adelante.

Mientras se discute sobre la falta de certeza que nos espera, podemos tener confianza que el rumbo de *Apple* no ha cambiado. Nuestros productos conectan a la gente en cualquier lugar y ofrecemos herramientas para que nuestros clientes hagan cosas grandiosas para mejorar sus vidas y las de todo el mundo. Nuestra compañía está abierta a todos y celebramos la diversidad de nuestro equipo en Estados Unidos y alrededor del mundo – independientemente de su apariencia, origen, creencias o a quien amen.

Siempre he visto a *Apple* como una gran familia, por lo que los invito a acercarse a sus compañeros de trabajo si se sienten ansiosos.

**Avancemos - ¡juntos!**

**Lo mejor, Tim.”**



Sin duda, un mensaje poderoso por parte de una de las compañías más innovadoras del mundo. ¿Qué mensajes acostumbramos crear y/o difundir al interior de nuestras instituciones?

**¿Sumamos o restamos al comunicar?**

\*Revisa el artículo original en inglés en:

([https://www.buzzfeed.com/johnpaczkowski/read-tim-cooks-email-to-apple-employees-after-donald-trumps?utm\\_term=.sr4xgO17l#.kw07JGgYQ](https://www.buzzfeed.com/johnpaczkowski/read-tim-cooks-email-to-apple-employees-after-donald-trumps?utm_term=.sr4xgO17l#.kw07JGgYQ))



El ranking :

# “Las más innovadoras del sector público” edición 2016

“

*Nada grande se ha hecho en el mundo sin una gran pasión”.*

**Friedrich Hegel**

Alemán. Uno de los más grandes virtuosos de la expresión filosófica, elaboró la forma más compleja y más acabada del idealismo.

**Reflexión**

Asegurémonos que el servicio público sea nuestra pasión, a fin de servir con grandeza a la ciudadanía.

Desde el año 2008 la empresa *Netmedia Research*, a través de su revista *InnovationWeek Magazine (IWM)*, ha reconocido a las instituciones más innovadoras del sector público de los niveles federal, estatal y municipal. Es el único informe que reconoce a quienes impulsan el uso de tecnologías para innovar en la gestión pública.

La metodología del concurso supone el llenado de un cuestionario de opción múltiple y respuestas a preguntas abiertas. Primeramente, se califican las respuestas de opción múltiple; posteriormente y a través de un Comité Calificador integrado por miembros del Consejo Editorial de la revista, un representante de alguna reconocida consultora y expertos en la materia, se realiza una segunda evaluación en la que se califican las respuestas a las preguntas abiertas.



Una vez sumadas ambas calificaciones, el Comité Calificador toma la decisión final con base en los resultados de la puntuación y los siguientes criterios:

- El proyecto debe coincidir con la definición de innovación establecida por los editores de *InnovationWeek México* y *Netmedia Research*:

*“La innovación debe interpretarse como la habilitación de una estrategia, a través del uso creativo y vanguardista de las tecnologías de información, que se refleja en beneficios claros y cuantificables para la empresa.”*

- El objetivo y enfoque del proyecto debe ser congruente con los resultados obtenidos y el impacto alcanzado tanto al interior como al exterior de la organización.
- Se valoran las herramientas de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) utilizadas —entre más novedosas, mejor—, el impacto del proyecto fuera (clientes) y dentro (empleados) de la organización, y la contundencia de los resultados.

- Una mayor inversión para el proyecto no significa un mejor lugar en la lista, ni mucho menos asegura su lugar entre los ganadores.

La inscripción de proyectos para la edición 2016 del ranking se realizó del 15 de marzo al 30 de abril de 2016, dándose a conocer a los ganadores en una Cena de Gala el 28 de octubre.

Entre los requisitos más relevantes de las Bases, estuvieron:

- Cada organización podía inscribir el número de proyectos que quisiera, sin embargo, en el listado de ganadores aparecería un solo proyecto por institución.
- Los proyectos deberían haberse llevado a cabo en los últimos 12 meses, debiendo haberse concluido y arrojado ya los primeros resultados.
- Para participar, era necesario el llenado de un cuestionario electrónico por proyecto.

“

**No hay fin,  
no hay comienzo.  
Sólo hay pasión  
por la vida”.**

**Federico Fellini**

Italiano universal. Es considerado como uno de los genios en la historia del cine mundial, por la confección de personajes antiestereotípicos enmarcados en fantasías desbordantes.

**Reflexión**

El orgullo que imprimamos a nuestro actuar como servidores públicos, hará que éste trascienda.



En la edición 2016 del *ranking* “Las más innovadoras del sector público”, los primeros cinco lugares fueron para:



**El Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Jalisco.**



**La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), con el “Control de Recetarios Electrónicos”.**

El proyecto se centra en el “Acuerdo del Consejo de Salubridad General de México” y en la obligación asociada de implementar cuidados paliativos en los tres niveles de atención. En atención a ello, la COFEPRIS desarrolló la “Estrategia Nacional para el Control del Dolor y Cuidados Paliativos”, dentro de la cual se diseñó la herramienta para la tramitación de recetarios especiales para medicamentos opioides.

Para conocer más de este desarrollo galardonado, por favor contacta a:

**Lic. Olatz Aguirre Lesaca**

Asesora del Comisionado Federal  
Tel. 5080-5200, ext. 1159  
oaguirre@cofepris.gob.mx



**La Procuraduría General de la República (PGR), con la “Solución Tecnológica de Interoperabilidad”.**

La institución diseñó una solución tecnológica para integrar los sistemas de la PGR, con otros sistemas de la Administración Pública Federal y de instituciones de procuración de justicia, a fin de interoperarlos. La interoperabilidad representa el intercambio de datos, de forma digital, con sistemas informáticos de institucio-

nes que intervienen en el proceso transversal del “Nuevo Sistema de Justicia Penal” (NSJP). De esta manera, la solución se convierte en un bus o canal institucional para el NSJP y otros organismos que trabajan con detenidos del fuero común y federal.

Para conocer más de este desarrollo galardonado, por favor contacta a:

**Dr. Federico Avendaño Avendaño**

Director de Desarrollo de Soluciones Tecnológicas Sustantivas  
Tel. 5346-1785  
federico.avendano@ogr.gob.mx



**La Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas y de Jalisco.**



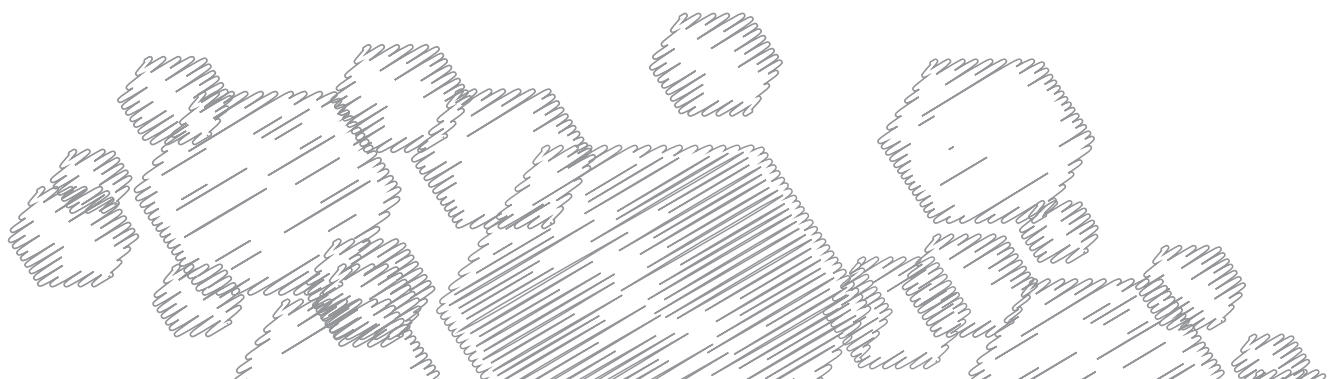
**La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), con “SAGARPA en el mundo digital”.**

El proyecto supone el desarrollo de aplicaciones para dispositivos IOS y Android, que permitan a los productores tener herramientas para mejorar su producción y rentabilidad, mediante la provisión de la información con la que cuenta la SAGARPA, información del sector, de lo que se puede sembrar en cada una de las zonas del país y de los compradores que existen para los productos que generan; entre otras.

Para conocer más de este desarrollo galardonado, por favor contacta a:

**Mtro. Federico González Waite**

Director de Organización y Modernización  
Tel. 3871-1914  
federico.gonzalez@sagarpa.gob.mx



Entre los proyectos de instituciones federales que también participaron y fueron reconocidos como parte de los 50 galardonados, estuvieron:

- **Comisión Reguladora de Energía (CRE)**  
Digitalización del trámite de otorgamiento de permiso de estaciones de servicio.
- **Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa**, de la **Secretaría de Educación Pública (SEP)**  
Sistema de seguimiento PRE.
- **Dirección General de Seguridad Privada**, de la **Comisión Nacional de Seguridad (CNS)**  
CNS-DGSP Móvil.
- **Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN)**  
Infraestructura de datos espaciales multifinalitaria.
- **Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**  
APP IMSS Digital.
- **Instituto Nacional de Migración (INM)**  
Fiscalización utilizando API's.
- **Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR)**  
Sistema de Gestión de Trámites Foráneos-GESTRAFOR.
- **LICONSA, S.A. de C.V.**  
Sistema de parque vehicular.
- **Presidencia de la República**  
EXPERTIC.
- **Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO)**  
Conexión interestatal registros civiles.
- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**  
Plataforma de transparencia presupuestaria.
- **Universidad Pedagógica Nacional (UPN)**  
Soluciones IaaS en UPN (infraestructura como servicios).  
Y con mención especial, en la categoría de "Innovación en la gestión de la salud":
- **Dirección General de Información en Salud**, de la **Secretaría de Salud**  
Certificado Electrónico de Nacimiento.



El listado completo de ganadores puede consultarse en:  
<http://www.lasmasinnovadoras.com/sectorpublico/pdf/innovadoras-sp2016.pdf>



# Certificación de personal bilingüe

Programa de Inclusión Social PROSPERA  
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)



“

*Los grandes bailarines no son grandes debido a su técnica, ellos son grandes debido a su pasión”.*

**Martha Graham**

Bailarina y coreógrafa estadounidense, creadora de uno de los métodos más famosos de la danza contemporánea: “contracción y relajación”.

## Reflexión

La cualidad distintiva de las y los servidores públicos, debe ser siempre un extraordinario fervor por atender las necesidades de la sociedad.

Los operadores del Programa de Inclusión Social PROSPERA, advirtieron sobre los riesgos de que los intérpretes en lenguas indígenas pudieran no tener el dominio de la lengua o llegar a manipular la información en detrimento de la correcta operación de éste, afectando a familias beneficiarias indígenas de perder sus apoyos porque no entendían de qué manera se tenía que comprobar el cumplimiento de sus responsabilidades de educación (asistencia de los hijos en la escuela) y de salud (ir a las pláticas de orientación, vacunas y consultas médicas, etc.).

Además, podían no recibir la información básica con la que se busca romper el círculo intergeneracional de pobreza, misión del Programa; entonces, el posible manejo inadecuado de la lengua es proclive a convertirse en una barrera más de desigualdad, marginación y discriminación para la población beneficiaria monolingüe, yendo en contra de los principios rectores de PROSPERA, el cual pretende que todos los beneficiarios sean partícipes de la inclusión Social y Productiva en un marco de igualdad y respeto.

A partir de la necesidad de reclutar a personal bilingüe capaz de brindar la atención directamente en la lengua materna de las beneficiarias, sin intermediarios o traductores de por medio, para informar de manera pertinente y eficaz sobre los beneficios y responsabilidades que conlleva recibir los apoyos sociales y de inclusión del Programa, se diseñó junto con el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) y el Consejo Nacional de Norma-

lización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), el estándar de competencia EC0079: “Atención en lengua materna a población hablante de lenguas indígenas en programas sociales”.

El EC0079 permite certificar a personal de PROSPERA hablante de alguna lengua indígena, quien al ser parte de las comunidades a las que atiende, comparte con sus habitantes los conocimientos tradicionales de la cultura y las lenguas locales, es decir, cuenta con las competencias interculturales necesarias para generar, entablar y mantener procesos de comunicación eficaces y respetuosos; promoviendo un puente prudente cultural y lingüístico, entre PROSPERA y los beneficiarios.



La preparación de las y los candidatos a certificarse se realiza en cada estado por medio de Círculos de Estudio con apoyo de compañeros ya certificados, quienes han demostrado un desempeño destacado, generando una reapropiación de los saberes adquiridos y enriqueciendo el contenido de los mismos; lo cual, refuerza la pertinencia cultural del proyecto en razón de que va más allá de ofrecer información acerca de un programa asistencialista en diversas lenguas que considera los usos y costumbres; el objetivo se logra cabalmente cuando los integrantes del grupo “lo adoptan como propio, lo asimilan y comunican, sin alterar sus elementos culturales”

Actualmente, PROSPERA cuenta con 163 personas certificadas, logrando una cobertura de 17 estados en 25 lenguas y se está trabajando en prácticas de seguimiento y construcción de indicadores, para poder medir el impacto que ha tenido el proceso de certificación.

### Lecciones aprendidas:

- La personalización en los servicios es una práctica productiva.
- Es en la operación en donde se identifican los riesgos y las áreas de oportunidad.
- Confrontar las problemáticas conduce a descubrir soluciones creativas.
- Por medio del dominio de los lenguajes indígenas, se hace justicia y se recuperan territorios culturales.
- Con base en la comprensión de sus necesidades, los indígenas mexicanos se sienten valiosos e importantes.
- Se promueve la corresponsabilidad de la sociedad en la solución de sus necesidades y problemas.
- Es muy productivo generar pensamiento y acciones colectivas, para establecer relaciones de trabajo interinstitucional en el cumplimiento exitoso de objetivos.
- Resulta fundamental generar lazos de vinculación entre los niveles estatales y centrales, para sensibilizar al personal en torno al tema de poblaciones vulnerables.
- Es redituable producir vínculos con el personal certificado para conocer, cercanamente, el impacto que ha tenido el proyecto.



Para las y los servidores públicos que deseen ahondar en esta buena práctica, por favor ponerse en contacto con:  
**Julio Manuel Valera Piedras** • Director General de Atención y Operación  
 Teléfono: **5482-0700** • Correo electrónico: [julio.valera@prospera.gob.mx](mailto:julio.valera@prospera.gob.mx)



# La innovación como único camino

Ferran  
Adrià  
Acosta



“

*Es difícil enseñar apasionadamente sobre algo por lo que usted no siente pasión”.*

**Brian Green**

Físico estadounidense autor del libro “El universo elegante”, en el cual habla del desarrollo de la física del siglo XX.

**Reflexión**

Sin entusiasmo vívido y palpable por aumentar la calidad de vida de las y los ciudadanos, difícilmente recuperaremos su confianza y les serviremos de inspiración.

**N**ació el 14 de mayo de 1962 en el barrio obrero de Santa Eulalia, en Hospitalet de Llobregat u Hospitalet, ciudad y municipio de la comarca del Barcelonés, provincia de Barcelona, Comunidad Autónoma de Cataluña, España. Con aspecto de hombre común, en multitud de ocasiones Ferran Adrià ha sido aclamado como el mejor cocinero del mundo.

A los 18 años, inició lavando platos en el pequeño Hotel *Playafels* de *Castelldefels* (Barcelona), en donde el chef del restaurante del hotel lo inició en la cocina clásica; sin embargo, su sueño era irse a Ibiza, lo cual logró. Al regresar a Barcelona y después de trabajar en diversos restaurantes, ingresó al prestigioso restaurante *Finisterre*, en el que permaneció hasta que tuvo que hacer el servicio militar (1982), donde formó parte del equipo de cocina de la Capitanía General.

En 1983, aprovechando un permiso, Ferran pasó por primera vez por las cocinas del restaurante *El Bulli*; que, desde 1981, contaba ya con dos estrellas *Michelin*. (el origen del nombre del restaurante provenía de los perros *bulldog* del matrimonio alemán, conocidos popularmente como *bully* en francés, que lo fundaron en 1962).

Para 1984, Adrià entró a trabajar formalmente en *El Bulli*, donde conoció al entonces director del establecimiento y quien se convertiría en su eterno socio y amigo, Juli Soler; al poco tiempo, se convirtió en el cocinero en jefe. Durante esos años y con la *nouvelle cuisine* francesa, y el legendario chef Juan Mari Arzak como referentes, Ferran visitó varios restaurantes en Francia y España, experiencia que motivó su imaginación y la generación de una gran variedad de ideas para platillos de gran originalidad.

En este punto, cabe resaltar una interesante anécdota. En 1987, en una visita a la Costa Azul, Adrià asiste a una tertulia en la que intervenía el chef francés Jacques Maximin quién, a la pregunta “qué es la creatividad”, respondió “creatividad es no copiar”. Esta frase indujo a un cambio en la cocina del ya por entonces inquieto Ferran, que dejó de conformarse con la recreación.

Para 1990, él y Juli Soler se hicieron propietarios del restaurante; mismo que se convirtió en emblemático dentro del entorno de la alta gastronomía mundial (en 1997 consiguió la tercera estrella *Michelin*) y en un bastión de innovación culinaria. No por nada, *El Bulli* fue considerado el mejor restaurante del mundo en los años 2002, 2006, 2007, 2008 y 2009, en la lista *The S.Pellegrino World's 50 Best Restaurants*, elaborada por la revista *Restaurant Magazine*.

Sin embargo, a pesar de todo ese éxito y reconocimiento, *El Bulli* cerró como restaurante el 30 de julio de 2011.

### ¿Qué sucedió?

El establecimiento se reconvirtió en *El Bulli Foundation*, una fundación dedicada a la investigación en creación e innovación de la ciencia gastronómica.

Para Adrià, la gastronomía siempre implicó que el comensal usara y aplicara todos sus sentidos, promoviendo la posibilidad de poder volver a conocer nuevas sensaciones con cada bocado. Su cocina de autor está basada en tres principios:

- el uso de los productos de la zona y de temporada.
- el uso de una técnica profesional y exquisita, conociendo las bases culinarias.
- una profunda investigación, en la que además de lograr platos hay que tratar de que estos adquieran una razón de ser; no mezclando ingredientes porque sí, sino tratando de darles un sentido real.

Ferran se convirtió en un experto en la "deconstrucción" de platos. Es decir, en aislar los diversos ingredientes de un



**creatividad  
es no copiar**

plato, generalmente típico, y reconstruirlo de manera inusual, de tal modo que el aspecto y textura sean completamente diferentes mientras que el sabor permanece inalterado. Así, modificando texturas, temperaturas y el modo de combinar los ingredientes, sorprendía a los comensales con espumas, granizados, gelatinas frías y calientes, y ¡hasta croquetas líquidas! Igualmente, Adrià se volvió un mago de la “esferificación”, basada en la creación de pequeñas bolas de contenido líquido pero con todo el sabor.

No obstante, su espíritu inquieto presintió que pasaba algo:

*"De pronto vi el tsunami", cuenta. "Presentí el final. Y decidí adelantarme, de manera radical, para poder reflexionar y transformarme". La motivación, o mejor dicho, la falta de ella, contribuyó a esa decisión. "Habíamos ganado 10 Champions. ¿Qué iba a ser lo siguiente? El Bulli funcionaba como una maquinaria perfecta, y éramos perfectamente aburridos. Había que buscar otros retos, empezando de cero. Cosas imposibles".*



Desde 1999, Adrià había iniciado con el inventario de todas las recetas, menús, fotografías, notas, etc., existentes en *El Bulli*; elaborando un catálogo para mostrar sus épocas creativas y la evolución de su obra, tal y como lo haría cualquier artista de otras disciplinas. A partir de ese conocimiento acumulado, el chef ideó su nuevo proyecto: una fundación privada (de Adrià y sus allegados), totalmente transparente, con el objetivo claro de preservar el legado de *El Bulli* y fomentar la creatividad y la innovación. Es decir, Ferran abrazó el nuevo reto de dejar de crear platos, para analizar el viaje que llevó a *El Bulli* hasta la cumbre: “Antes creaba platos y ahora quiero crear a creadores de platos”, dijo.



### eBullifoundation

La concepción de la fundación y, por ende, el inicio de la metamorfosis de Ferran y de *El Bulli*, comenzó a finales de 2009; cuando el gurú de la gastronomía habló con su equipo cercano y los invitó a dejar de compartir con unos pocos comensales los secretos y el conocimiento que habían adquirido, y llegar a más personas y mucho más lejos mediante un nuevo formato: “un vivero de nuevas ideas y de nuevos talentos para ir juntos y de la mano más lejos”. Para ello, durante 2010 y 2011, Ferran realizó varias acciones:

- Para allegarse de recursos monetarios, subastó la cava de vinos, los platos, la cubertería y otros utensilios, y accesorios del restaurante. Así mismo, realizó varias cenas especiales y presentaciones para empresas; logrando recaudar cerca de 6 millones de euros.
- Para allegarse de ideas, Adrià se entrevistó y convivió con infinidad de personajes; entre Premios Nobel, ingenieros, médicos, empresarios, arquitectos, directores de museos y un largo etcétera; cuyo hilo conductor era la innovación, en sus respectivos campos de especialidad.
- Para allegarse de conocimiento y lograr un modelo de negocio viable, Adrià capitaneó un “reto” (*Ideas4transformation*) destinado a las más grandes escuelas de negocios del mundo: *Harvard, Columbia, London School of Economics, Berkeley* y la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas-ESADE (*IESE Business School*, la escuela de posgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra, se incorporó después).

Adicionalmente, dado que a partir de 2010 Ferran Adrià se había convertido en embajador internacional de Telefónica (la primera multinacional española por capitalización bursátil y una de las mayores compañías de telecomunicaciones privadas del mundo), la empresa y el chef llegaron a un acuerdo para ser socios en materia de innovación.

### eBulliLab

Con el propósito de continuar trabajando, Ferran se instaló en *eBulliLab*: un espacio situado en las faldas de *Montjuic* (una famosa montaña de Barcelona, que alberga un barrio homónimo). Ahí, en un loft de 1,800 metros cuadrados que constituyó la estructura de una antigua fábrica textil, un equipo interdisciplinario cercano a las 100 personas con el lema “comer conocimiento para alimentar la creatividad”, trabajan sobre varios proyectos bajo el paraguas de *Sapiens*; una metodología para comprender un ámbito, una disciplina o el resultado de ésta, decodificando los procesos que intervienen en ellos, desde el proceso creativo hasta el experiencial, y analizando la historia desde una perspectiva creativa y evolutiva (la metodología *Sapiens* puede aplicarse en educación e innovación). Un singular espacio, sin cocina y sin alimentos; pero en donde se investiga para crear más y mejor.

Adrià tiene pensado cerrar *eBulliLab* el 30 de julio de 2017, para convertirlo en un inmenso archivo de *El Bulli: Bullipedia* o *Bulligrafía*, una especie de gran enciclopedia gastronómica con contenidos distribuidos en cuatro grandes categorías: productos, herramientas, elaboración y técnica. Para-

“comer conocimiento para alimentar la creatividad”

lamente, el equipo está creando un léxico gastronómico que quiere ser el definitivo y convertirse en una referencia internacional. De acuerdo con Gabriel Bartra uno de los responsables de contenidos, será posible cruzar las cuatro variables y, así, “saber qué se ha hecho con cada producto, pero, sobre todo, qué no se ha hecho”.

Para quienes sienten curiosidad respecto al esquema de retención de talento que se maneja en *elBulliLab*, puede quedarle claro con la simple regla que se maneja en el lugar: Quien no tiene pasión por lo que está haciendo, se va. Quien la tiene, se queda a disfrutar. Y disfruta...

En enero de 2018, empezará la actividad en *elBulli1846*, en el espacio que ocupó originalmente el restaurante, en la *Cala Montjoi* (ciudad vacacional situada en el Parque Natural del *Cap de Creus* y ubicada en la Bahía de Roses–Costa Brava).

“

**Hay una pasión superior a todas y es la satisfacción interior por el bien que hacemos a los otros”.**

#### René Descartes

Filósofo, matemático y físico francés, considerado como el Padre de la geometría analítica y de la filosofía moderna; así como, uno de los herederos con luz propia de la revolución científica.

#### Reflexión

El servicio público es un lugar inigualable para, día a día, hacer algo bueno por alguien.

El chef que se atrevió a cerrar un restaurante que recibía 2 millones de solicitudes de reserva anuales, aunque su cupo era para apenas 6 mil comensales. El hombre sin hijos que junto con Telefónica ha creado la aplicación móvil “Tu cuento en la cocina”, que busca fomentar los buenos hábitos alimenticios de los niños a partir de la creatividad y la interacción con personajes de *Disney*, *Pixar*, *Marvel* y *Star Wars*. El académico que con su proyecto “Escuelas creativas” pretende aplicar la metodología de su restaurante al ámbito educativo, para transformar la forma de enseñar y aprender; a través de la creatividad y la innovación. El cómplice que a pesar del fallecimiento de su amigo y socio en mayo de 2015 (Juli Soler), sigue privilegiando el trabajo en equipo y los procesos de pensamiento creativo colectivo, de la mano de su inseparable hermano Albert (reconocido como el mejor Chef Pastelero del mundo). La estrella internacional de mente brillante y disruptiva cuya agenda incluye conferencias, reuniones, clases magistrales y viajes por todas las latitudes.

Hay mucho que aprenderle a este denominado gurú global de la innovación, sin embargo, quizás la enseñanza más valiosa sería “aprender a innovarnos nosotros mismos”. Cerramos este artículo con un par de citas de la autoría de este cocinero magistral:

## aprender a innovarnos nosotros mismos

### *elBulli1846*

Recibe este nombre por ser el año de nacimiento del chef francés Auguste Escoffier, referente para Adrià. Será el centro de visitantes creado en la antigua sede del restaurante, donde se conocerá la historia del mismo y su cocina. Se convertirá en un espacio vivo donde un equipo de 20 personas trabajará durante 6 meses al año en creatividad aplicada a la gastronomía. El espacio funcionará como un escenario para experimentar sobre los formatos en los que se puede vivir la gastronomía: *performances* culturales, artísticas, exposiciones, posgrados..., la particularidad será que todo lo creado se divulgará a través de *Internet*.

Imposible, en tan breve espacio de texto, esbozar siquiera algo de la silueta creativa e innovadora de este personaje reconocido en variedad de ocasiones y por distintas fuentes como una de las personas más influyentes en el mundo, por su carácter innovador.

*“Entiendo la presión a la que están sometidos los grandes restaurantes, porque de haber seguido abiertos, no habríamos hecho nada más que se pudiera considerar revolucionario”. Cerró, reconoce, cuando era el momento. “Quizás hubiéramos podido aguantar cinco años más, pero haciendo vanguardia ya no habríamos avanzado”.*

*“Todos podemos ser creativos. La innovación se puede aprender. Hay métodos y técnicas que nos pueden ayudar a modificar los procesos de aprendizaje, a mirar más allá de lo obvio, a mejorar, a ser más eficientes y más innovadores”.*

#### Para conocer un poco más:

<http://elbulli.com>

<http://www.albertyferranadria.com>

<http://www.elbullifoundation.com/home/>

<https://ferranadria.fundaciontelefonica.com>





# ¡Atrévete a innovar!

Recientemente, el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), a través de su publicación MIT Technology Review en español, eligió a 10 innovadores mexicanos menores de 35 años. Estos jóvenes, creativos y emprendedores, apuestan a cambiar al mundo con desarrollos como estos:

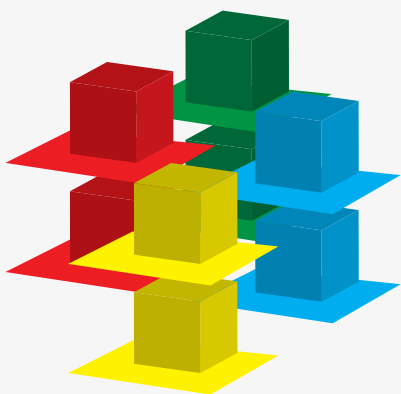
- Una plataforma online que elimina la figura del intermediario de productos del campo al conectar, de manera directa, a los pequeños productores con el comprador final (Adrián García, Infood).
- Un inhibidor bacteriano extraído de los residuos de aguacate, que puede utilizarse como aditivo antibacteriano en productos alimenticios y para una gran cantidad de fines (Dariana Rodríguez, investigadora del ITESM).
- Una plataforma colaborativa de “innovación abierta” (desarrollo de apps), con contenidos



multimedia en lenguas indígenas de América Latina, para que las diversas lenguas no desaparezcan y las personas que las hablan puedan acceder al mundo digital (Maurits Montañez, Kernaia).

- Un módulo de interfaces cerebro-máquina (BMI, en inglés) que, mediante inteligencia artificial, aprende a reconocer las órdenes de las personas con parálisis motrices; así, el sistema puede adelantarse a las necesidades del usuario, sin que éste tenga que hacer el esfuerzo de pensarlas nuevamente reduciendo la fatiga asociada (Christian Peñaloza, investigador en la Universidad de Osaka).
- Una plataforma digital que pone en comunicación a personas que necesitan sangre con donantes y hospitales, lo que facilita el proceso y los tiempos de espera (César Esquivel, Blooders.org)

Si deseas asombrarte un poco más, visita la página:  
<https://www.technologyreview.es/tr35mexico>



En la “Olimpiada Mundial de Robótica” (World Robot Olympiad), celebrada a finales de noviembre en Nueva Delhi, India, el equipo mexicano RobotiX Titan Force ganó el quinto lugar. Se trata de una competencia internacional de robótica educativa, en la que los participantes tienen la oportunidad de aprender y demostrar su capacidad de resolución de problemas, en torno a la robótica. Este hecho parecería una noticia más, de no ser porque: a) el equipo estaba confor-

mado por dos adolescentes de 14 años de edad (Luis Enrique Salazar y Jorge Pablo Zárate); b) lograron ascender más de 20 peldaños en el ranking de la competencia; y, c) porque llevaron a cabo diversos esfuerzos para costear su participación en la Olimpiada. El desafío que les tocó enfrentar fue construir un robot capaz de apilar cubos, seleccionándolos y acomodándolos según su color y tamaño, a fin de asemejar tareas de recolección de residuos y reciclaje.

Para seguir emocionándote con esta historia inspiradora, visita la página: <http://soyrobotix.com/index.php>

# Con Pasión, hay Creación

Por Ana Laura Villa Guillén

«Mi abuela tenía una teoría muy interesante; decía que todos nacemos con una caja de fósforos adentro, pero que no podemos encenderlos solos... necesitamos la ayuda del oxígeno y una vela. En este caso el oxígeno, por ejemplo, vendría del aliento de la persona que amamos; la vela podría ser cualquier tipo de comida, música, caricia, palabra o sonido que engendre la explosión que encenderá uno de los fósforos... cada persona tiene que descubrir qué dispara esas explosiones para poder vivir, puesto que la combustión que ocurre cuando uno de los fósforos se enciende es lo que nutre al alma».

Para prender uno de esos cerillos, Tita utilizó su clarividencia para transfigurar la comida en magia; se estremece la espina dorsal al releer este pedazo que encierra la filosofía que sostiene las vértebras y el trágico final de Como agua para chocolate, uno de los libros entrañables de la literatura mexicana que entre hervores de cocina y del corazón forma parte del linaje gastronómico.

¿Qué hacen los chefs para que sus obras pongan en estados de felicidad a quienes las degustan? Después de Tita de la Garza, la comida ya no es asimilada solo como un constituyente de sobrevivencia; las expectativas han cambiado por completo en razón de que por medio de su inspirada y novedosa preparación, se incitan los ecos de una cultura, la vivacidad de los recuerdos.

El efecto de la fusión de olores, sabores y texturas ocasionado por un extraordinario plato, se muestra con humor en la escena en la cual Gertrudis, la hermana cool de la creadora culinaria, saborea las Codornices en Pétalos de Rosas; y tal y como si hubiese ingerido una mega poción

de toloache, le provoca un deseo incontenible que resuelve amainar agarrando camino, desnuda y a caballo como una Lady Godiva, para alistarse en la bola de la Revolución.

El plato resultó una bomba porque visibilizó lo invisible: la explosión de sentimientos de Tita por Pedro Muzquiz, mezclados con cada uno de los ingredientes, en cada pizca de sal, en los tiempos en que marinaron las carnes de las aves.

En la revelación del estallido, el nombre es importantísimo pues trasluce el esfuerzo de la protagonista por encontrar la originalidad; asistir al origen de lo creado para extraer la delicada sensualidad de las rosas, incorporadas al greiby, en favor de la ilusión.

La hechizante cocinera moraba en una recóndita villa y los insumos a su alcance eran escasos y los de común ¿Cómo es posible que inventara recetas sofisticadas habiendo sido aleccionada en sabrosos pero repetitivos procesos?

Por un milagro y, también, yendo a conversar con las esencias de cada sustancia a su disposición, experimentando, jugando una y otra vez con ésta hasta acertar fundirla con otra que la complementara de manera deslumbrante.

Como agua para chocolate es un anuncio singular, en tanto que ficción, de la cocina mundial de vanguardia que busca por el trazo de la innovación en la composición y presentación de los alimentos, el placer de recrear en los bienaventurados comensales, amor, sorpresa, alegría, sueños, agradecimiento, memoria; suscitar en fin la certeza de que lo conmovedor puede ser invisible a los ojos, pero visible al paladar.





# ¡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.