

Abrazando la **Innovación**

Gaceta para fomentar la innovación y la transferencia del conocimiento

Las mejores prácticas de los “Campeones de la Innovación”



La capacidad de innovar

**Innovación gubernamental
y empoderamiento ciudadano**

Por Andrés Hofmann



**Innovación
mexicana**

Por Eduardo Caccia



Abrazando la Innovación

Gaceta para fomentar
la innovación
y la transferencia
del conocimiento

No. 2, enero de 2015

Directorio

Lic. Carlos Espinosa Sánchez

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

Subsecretaría de la Función Pública

Lic. Marcela Loredana Montero de Alba

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

Ing. 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

Lic. 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

Lic. Claudia Hernández Padilla

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

Tel. 2000-3000, ext. 4126
chernandez@funcionpublica.gob.mx

Antonio Solórzano Carmona

Director de Publicidad e Imagen
asolorzano@funcionpublica.gob.mx

Contenido

02

Editorial

03

Expertos invitados

Andrés Hofmann: Innovación para el empoderamiento ciudadano.

04

Eduardo Caccia: Innovación mexicana.

Secciones

05

Buenas prácticas.

Protección migratoria de menores de edad,
Instituto Nacional de Migración.

07

Conoce un poco más de...

Las mejores prácticas de los campeones de la innovación.

11

¡¡Entérate!!

La capacidad de innovar.

13

Del cómo no, al cómo sí.

Ana Laura Villa Guillén: La inspiración lleva a Wang.

EDITORIAL

Amigas y amigos,

La XXIV Cumbre Iberoamericana de Veracruz, celebrada los días 8 y 9 de diciembre de 2014, concluyó con un acuerdo de los jefes de Estado, ministros y representantes de delegaciones de convertir a la educación, la innovación y la cultura en los pilares que aseguren el desarrollo y prosperidad de las 22 naciones que integran la región.

Para el Presidente Enrique Peña Nieto, la innovación es esencial para elevar la calidad de vida de las sociedades e impulsar el crecimiento económico de largo plazo. En sus palabras *“la innovación es esencial para superar la pobreza, elevar la competitividad de las economías y brindar mayores oportunidades a las nuevas generaciones”*.

Por todo ello, la operación del Gobierno Federal no puede mantenerse al margen de las grandes tendencias mundiales de modernización de la gestión pública, basadas en la promoción de procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamentales.

El comienzo de 2015 nos brinda la oportunidad de continuar cambiando el rostro de la Administración Pública Federal con pasión, conocimiento e innovación. Esperamos que los temas contenidos en esta Gaceta sean de utilidad para continuar Moviendo a México.

Que sea un año de trabajo y éxitos para todos nosotros; pero, principalmente, de resultados e impactos hacia la ciudadanía.

Saludos cordiales,

Lic. Carlos Espinosa Sánchez

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

Innovación gubernamental y empoderamiento ciudadano

Por Andrés Hofmann *



La innovación está de moda. *O innovas o estás mal*, dicen. Pero el concepto es tan amplio que casi todo cabe allí: desde una ínfima modificación a un proceso de trabajo, hasta la configuración de políticas públicas de cobertura nacional; y puede adquirir ribetes muy complejos, si la asociamos al modo en que se ejerce la política o se toman decisiones en la administración pública.

La innovación gubernamental no es nueva. Han existido varias oleadas de principios y políticas que persiguen la innovación en los gobiernos. En el último lustro por ejemplo, circula por el mundo la que se podría llamar *doctrina del gobierno abierto*, que México empieza a adoptar.

Sus principales componentes son: la transparencia del Estado y el acceso ciudadano a la información pública; la participación ciudadana en los asuntos de la vida pública; la colaboración sociedad/Estado en la solución de problemas colectivos, y los *datos abiertos gubernamentales*.

Bajo esta mirada, la innovación gubernamental adopta diversas metodologías que se agrupan bajo el concepto *innovación abierta*. Consisten en involucrar a la sociedad civil en la transformación de las instituciones del Estado, lo que requiere, necesariamente, habilitar canales de conversación - presenciales y/o virtuales - con empresas y organizaciones ciudadanas para que la innovación resulte de un trabajo mancomunado.

Quisiera ahondar en el factor *datos abiertos gubernamentales*, porque se trata de una innovación gubernamental en marcha que tiene profundas consecuencias en la gestión de la administración pública. El principio que lo anima es el siguiente: *Todo ciudadano tiene el derecho de procesar y reutilizar la información pública gubernamental, para los fines que estime convenientes, sin restricciones de ningún tipo.*

Esto significa modificar sustancialmente la manera en que los gobiernos gestionan la información, para que cualquier persona, con la ayuda de dispositivos digitales, pueda apropiarse de ellos. Y la idea es hacerlo *by default* (por defecto, esto es, *en automático*), como apunta el G-8.¹

Se trata de aplicar esta innovación al ciclo de vida de la información gubernamental: captura, estandarización, transmisión, reutilización, procesamientos diversos y almacenamiento, entre otros.

De esta forma, los datos abiertos gubernamentales permitirán que la sociedad civil (personas, empresas y organizaciones) desarrolle nuevos conocimientos y, en consecuencia, contribuya de mejor manera a solucionar problemas colectivos, genere nuevos negocios y promueva la rendición de cuentas; en el ámbito del Estado, se estará fomentando la buena gobernanza (intra e inter institucional), el debate público informado, y el combate a la corrupción. Más aún, la apuesta por los datos abiertos gubernamentales consiste en estimular el crecimiento de economías conducidas por el conocimiento.²

Una política pública de datos abiertos gubernamentales exitosa, rompe el desequilibrio entre la información que maneja un gobernante y la que tiene a su disposición el ciudadano. Eso significa quebrar la asimetría del acceso al recurso cognitivo.

Los datos abiertos gubernamentales apuestan por canales expeditos de diálogo entre el gobierno y una ciudadanía empoderada por la información, para que juntos se involucren en los procesos de innovación gubernamental.

¹ G-8 Open Data Charter and Technical Annex, Junio 2013.

² Ubaldi, B. (2013), *Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 22, OECD.

* Asesor gubernamental en temas de Gobierno Digital, Gobierno Abierto, Datos Abiertos y Comunicación Social. Dirigió la revista "Política Digital", del Grupo Editorial Nexos, especializada en difundir y analizar el uso de las tecnologías de información y comunicaciones en las administraciones públicas.



Innovación mexicana

Por Eduardo Caccia *

Ni duda cabe, México necesita innovación, no aquella que, haciendo una analogía con la conquista Española, destruye traumáticamente los templos de una creencia y con las mismas piedras erige los monumentos de la nueva doctrina. Necesitamos un proceso de innovación que reconozca lo mejor de nuestras capacidades y acote los puntos débiles.

Innovar, siempre está de moda. Pocos observan que innovación no es cualquier idea nueva puesta en práctica. Innovar es poner en práctica ideas que agregan valor. Sin valor, puede ser creatividad, pero no innovación.

Si de mí dependiera, innovaría en México nuestra “genética social”. No es una alusión racial, ni mucho menos, no pretende caber en territorio de los biotecnólogos; es, simplemente, una metáfora para entender un proceso de cambio. ¿De dónde podemos importar genética para innovar? Es una de las preguntas más interesantes que una institución, empresa o una sociedad pueden hacerse.

A principios de los ochentas, un acordeonista, caminador de zancos, tragafuegos, un saltimbanqui, transformó la industria del circo (que iba en franca decadencia por los altos costos de mantenimiento de animales, humor anacrónico, precariedad tecnológica, entradas cada vez más pobres, etc.). Guy Laliberté, canadiense, *québécois*, quedó marcado por un viaje a Europa donde encuentra a otros artistas callejeros. Tomando como inspiración la narrativa social que brota de la calle, Laliberté, afecto al dramatismo escénico, funda *Cirque du Soleil*, que con el paso de los años no sólo se convierte en un emporio

económico, sino en un caso modelo de innovación. Visto en detalle, nos da pistas para innovar la conducta social.

El nuevo espectáculo hizo una cruza genética, respetando ciertos elementos del circo tradicional, e importó genética de otros lugares. Por un lado, conservó el nombre de “circo”, íconos como la carpa, sus tramoyistas, etc. Redujo el humor ramplón de los payasos, eliminando por completo la participación de animales y artistas-diva. A cambio, importó genética de la literatura, del teatro, de la ópera y la danza, y por supuesto, de las producciones de *Broadway*. El resultado fue notable.

La innovación mexicana debería enfocarse en fortalecer el sistema de recompensas y consecuencias, ese delicado pero contundente mecanismo con el que se moldea, más allá de las leyes formales, la conducta de los habitantes. Debería, por mencionar un ejemplo, mantener las prácticas que consolidan nuestras relaciones familiares y personales: los mexicanos somos por naturaleza afectos a la sobremesa, invitar amigos a nuestras casas (de ahí que exista el “baño de visitas”) y prodigar el contacto humano. El compadrazgo tendría denominación de origen.

La innovación mexicana tendría que importar genética de aquellos sistemas donde la transparencia y la educación, como base de crecimiento económico y social, son pilares. No se trata de una imposición forzada de nuevas prácticas, se trata de sembrar recompensas e incentivos hasta lograr un proceso híbrido, donde el resultado es lo mejor de nosotros con lo mejor de ellos. Implica ver “lo otro” como recurso, no como amenaza.

* Conferencista, escritor, columnista y bloguero en temas de innovación de negocios, a través de las ciencias sociales y la neurociencia. Más información en www.eduardocaccia.com ecaccia@mindcode.com [@ecaccia](https://twitter.com/ecaccia)

“

“Si piensas que eres demasiado pequeño como para hacer una diferencia, es que no has dormido nunca con un mosquito en la habitación”.

Proverbio Africano

Reflexión

Cada una de nosotras y nosotros, servidores públicos, tenemos el potencial de Mover a México. Un paso a la vez, con pasión e innovación.



Protección migratoria de menores de edad, Instituto Nacional de Migración (INM)

Año con año, decenas de menores de edad viajan solos por vía aérea, terrestre o marítima por motivos turísticos, reuniones familiares o de estudios.

Con el fin de controlar la salida de menores de territorio mexicano sin sus padres o tutores, y afianzar su seguridad en un contexto de alta incidencia de trata, tráfico y sustracción de personas, el INM desarrolló un mecanismo ágil y seguro para autorizar su salida, solos o en compañía de terceros, con base en protocolos de seguridad.

Originalmente, existían dos mecanismos disponibles para que los menores de edad viajaran solos sin sus padres, con un tercero o con su tutor: a) un documento signado por algún fedatario o notario público, y b) la autorización dictada por un juez. Sin embargo, con el ánimo de ofrecer facilidades para

que niños, niñas y jóvenes menores de edad puedan viajar solos y sus padres cumplir de manera ágil, rápida y gratuita con lo dispuesto en la Ley de Migración, el INM creó el “Formato de Autorización de Salida de Menores” (Formato SAM).

A través de este formato se permite a la autoridad migratoria, mediante reglas claras producto de la unificación de los criterios entre autoridades facultadas, consulados, notarios y empresas de transporte aéreo, verificar los datos de los menores en tres momentos: a) cuando se crea el documento, b) cuando se registra en las oficinas de Migración ubicadas en los Aeropuertos Internacionales del país, y c) cuando se presenta a la aerolínea para que corrobore la identidad y emita el pase de abordar.

El Formato SAM es una medida de facilitación que el INM pone a disposición de los usuarios en el sitio *web* www.inm.gob.mx, donde el padre o tutor registra el formulario de autorización en Internet, mismo que deberá ser llenado en línea e impreso en tres tantos para que sea presentado ante la autoridad migratoria, en el momento en que un menor de edad pretenda salir del país.

En el Formato SAM, la persona que ejerce la patria potestad o la tutela del menor ingresa los datos completos de ella/ él mismo, del menor, del tercero que acompañará al menor, del pasaporte de ambos y del viaje. Posteriormente, el “Sistema de Administración del Formato de Salida de Menores de Edad” (SASME) confronta los datos registrados con las listas de control, a efecto de verificar que no exista coincidencia de alerta *AMBER* (*America’s Missing: Broadcasting Emergency Response*), misma que es un sistema de notificación de menores de edad desaparecidos, implementado en varios países desde 1996.

Así mismo gracias al SASME, cuya creación no requirió inversión de recursos extra, se coteja de manera previa a la prestación del servicio migratorio el cumplimiento de las obligaciones correspondientes a las aerolíneas, establecidas en la Ley de Migración y su Reglamento.

Con la operación del Formato SAM, se asegura la certeza jurídica de los particulares y de las empresas que prestan servicios de transporte internacional de pasajeros en espacios terrestres, marítimos o aéreos. Cabe señalar que además del Formato SAM, el menor puede continuar saliendo del país con carta notariada o con un permiso emitido por Autoridad Judicial.

En el periodo comprendido del 24 de enero al 30 de septiembre de 2014, se recibieron 7,567 Formatos SAM, 4,300 permisos emitidos ante Notario Público y 41 emitidos por la autoridad judicial.

Entre las lecciones que arroja esta buena práctica, están:

- Se puso foco en temas de gran envergadura como lo son la trata, el tráfico y la sustracción de personas, a fin de mejorar la oferta de soluciones.
- Se creó un mecanismo eficiente que se sumó a los ya existentes, para asegurar y

A través del Formato SAM se permite a la autoridad migratoria, mediante reglas claras producto de la unificación de los criterios entre autoridades facultadas, consulados, notarios y empresas de transporte aéreo, verificar los datos de los menores

agilizar el trayecto de menores, y ampliar el abanico de opciones disponibles para los padres o tutores.

- Se privilegió la comunicación como factor indispensable entre las diversas instancias relacionadas con el tema, para la producción de soluciones eficientes.
- Se trabajó en la reducción de requerimientos.
- Se hizo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para diseñar la solución y se realizó la interconexión de sistemas informáticos para optimizar resultados.
- Se aprovecharon los recursos existentes para producir las nuevas soluciones.
- Se resaltó la importancia de capacitar al personal relacionado con la aplicación de la mejora, para asegurar que hubiera comprendido la operación del mecanismo.

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

Carlos Guillermo Gómez Zamudio
Teléfono: 2581-0100,
exts. 32124 y 32126
Correo electrónico: cggomez@inami.gob.mx

José Antonio Aguas Cruz
Teléfono: 2581-0100, ext. 32126
Correo electrónico: jaguas@inami.gob.mx

“

“Nadie puede volver atrás y comenzar de nuevo, pero cualquiera puede comenzar hoy mismo y hacer un nuevo final”.

María Robinson

Doctora, autora,
conferencista y
especialista en desarrollo
a edad temprana.

Reflexión

Comencemos hoy mismo a conformar el tipo de Gobierno Federal innovador que esperan y merecen los ciudadanos.



Las mejores prácticas de los “Campeones de la Innovación”

En el número anterior de nuestra Gaceta, conocimos un poco del **Índice Mundial de Innovación 2014*** y nos enteramos de las buenas prácticas registradas por el Gobierno Federal de México en el “**Observatorio de la Innovación en el Sector Público**” de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**.

Con el propósito de conocer en qué desarrollos públicos están trabajando los “Campeones Mundiales de la Innovación”, te traemos un recuento de las buenas prácticas gubernamentales que los 4 países mejor posicionados en el Índice han registrado en el Observatorio de la OCDE.

Quizás alguna o algunas instituciones del Gobierno Federal estarían interesadas en conocer más a fondo las prácticas y, eventualmente, solicitar la transferencia de alguna.

Índice Mundial de Innovación 2014	
Lugar	País
1	Suiza
2	Reino Unido
3	Suecia
4	Finlandia

*Índice de innovación:
www.globalinnovationindex.org

**Observatorio OCDE:
www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation

1



Suiza

- **Mapa de Gobierno electrónico:** aplicación web que muestra los servicios y las soluciones electrónicas disponibles por parte de diversas instancias de gobierno.



2

Reino Unido

- **Bono de impacto social:** se asignan recursos económicos para, mediante apoyo continuo e intervenciones, evitar reincidencias en prisioneros liberados de la prisión de *Peterborough*, con condenas menores a 12 meses, y que no cuentan con el beneficio de supervisión directa de libertad condicional.
- **Presupuestos para el cuidado de la salud personal:** son recursos que se otorgan a personas con problemas de salud o discapacidades graves que, trabajando de manera conjunta con sus terapeutas, diseñan un plan para gastar de la mejor forma dichos recursos.
- **“Gran Sociedad”:** es una institución financiera independiente que busca promover y desarrollar un mercado sustentable de inversión social, apoyando con recursos económicos a aquellas organizaciones con proyectos sociales de impacto.
- **“Hecho en Sheffield”:** es un programa de vinculación universidades-industria, en donde se observa el tipo de capacidades y calificaciones que requieren los empleadores de sectores en crecimiento, y se desarrollan programas académicos que las satisfagan.

“

“El mundo que hemos creado es un producto de nuestro pensamiento, no puede cambiar sin cambiar nuestra forma de pensar”.

Albert Einstein

Es considerado el científico más conocido y popular del siglo XX

Reflexión

Pensemos en soluciones innovadoras a los grandes problemas públicos y tendremos la posibilidad de crear una Administración Pública Federal diferente.





- **Red de intervenciones de salud estacional:** brinda apoyo integral a las personas en vulnerabilidad por la época de frío y la falta de combustible para calentarse. En el pasado, la mayoría de los servicios de apoyo se encontraban dispersos y desagregados; por lo que la atención actual se brinda con un enfoque holístico.
- **“El Programa de Trabajo”:** es una iniciativa en la que participan el gobierno, la iniciativa privada y organizaciones de voluntariado, para ayudar a encontrar trabajo a aquellas personas en riesgo de ser desempleados permanentes. Sustituye a varios programas de beneficios sociales, que se encontraban desarticulados y estructurados de manera deficiente. El principal diferenciador es el pago contra resultados, es decir, si la persona permanece en un trabajo entonces se le paga a la instancia que lo acompañó. También existen recompensas para las instancias que tienen éxito con las personas más difíciles de colocar.
- **Aplicación de la “Teoría del comportamiento o conductual” para recolectar deudas de impuestos:** usando pruebas controladas aleatorias en cientos de miles de cartas que se enviaron a deudores de impuestos, para analizar las diversas formas de redacción utilizadas, se estudió cuáles de éstas tenían más impacto y resultaban más persuasivas para que el contribuyente decidiera pagar su deuda.
- **“Prueba Amigos y Familiares”:** se trata de una herramienta de introspección para los usuarios de servicios gubernamentales, mediante la cual se les pregunta si recomendarían cierto servicio público a sus familiares y amigos. Las puntuaciones son publicadas de manera transparente por las instituciones que ofrecen los servicios. Los usuarios también pueden ofrecer comentarios que ayudan a las instituciones a mejorar sus servicios.
- **“La red de lo que sí funciona”:** es una iniciativa para tomar decisiones sobre servicios públicos, pero basándose en evidencia de la más alta calidad y confiabilidad (qué acciones, programas, iniciativas, etc., producen los mejores y mayores impactos). La red se conforma por 6 centros independientes de evidencia en materia de salud, educación, reducción del crimen, crecimiento local, envejecimiento con mejores condiciones e intervenciones tempranas efectivas.

“

“Las mentes son como los paracaídas, trabajan mejor cuando están abiertas”.

Thomas Robert Dewar

Destilador de whisky escocés quien, junto con su hermano, hicieron de la marca Dewar's un éxito internacional

Reflexión

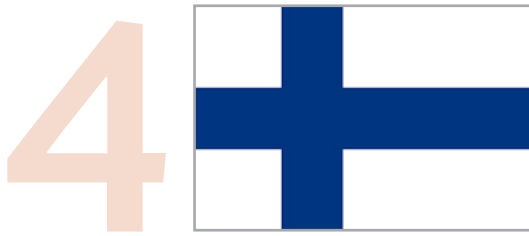
Que la ciudadanía sea nuestra fuente de inspiración. No nos neguemos la oportunidad de encontrar soluciones innovadoras en las ideas y opiniones de la Sociedad.

3



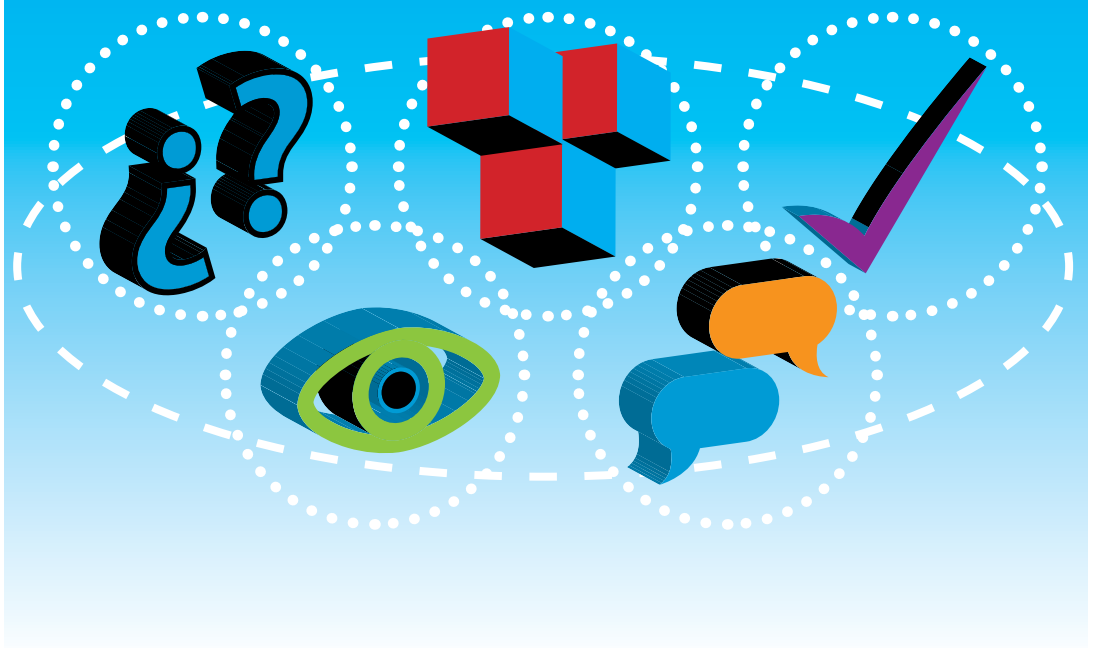
Suecia

- **“Sigue tu pensión”:** es un servicio web que recolecta información de las compañías de pensiones y de la Agencia Sueca de Pensiones, cubriendo aproximadamente el 99% de los fondos de pensión existentes; el servicio se complementa con una aplicación para teléfonos inteligentes. Así, las personas pueden informarse sobre sus derechos de pensión, analizar opciones de retiro y realizar proyecciones mediante simuladores.
- **“Equilibrio rural-urbano”:** es un proyecto público-privado de desarrollo de servicios públicos digitales, para acercar a los ciudadanos con las instituciones públicas. La plataforma se complementa con una aplicación para teléfonos inteligentes.
- **Aplicación móvil para licencias por maternidad o paternidad:** gracias a esta aplicación, se puede consultar información, realizar los trámites correspondientes y darle seguimiento a los mismos, a través de teléfonos inteligentes.



Finlandia

- **“Librería 10”:** ofrece instalaciones, equipo e instrumentos para apoyar la producción musical y cultural independiente, así como la presentación de trabajos. También se ofrecen asesorías y cursos gratuitos.
- **“Laboratorio de vida”:** ante una población que envejece rápidamente, se implantó una estructura que combina a diferentes actores (incluyendo ciudadanos) para probar y desarrollar diferentes soluciones de seguridad social para la atención y cuidado de personas mayores.
- **“Oulu 10”:** es un sistema municipal multicanal de servicio al ciudadano organizado alrededor de los procesos, no de la estructura organizacional. En lugar de conocer a una autoridad y preguntarle respecto a un servicio en específico, se obtiene información directamente sobre éste.
- **Servicio para compartir información en la Región de Helsinki:** el sistema ofrece información regional gratuita sobre los fenómenos urbanos, además de permitir a los ciudadanos acceso al sistema electrónico de toma de decisiones de la Ciudad de Helsinki; en donde pueden revisar las agendas y minutas del Consejo.
- **Nuevo modelo administrativo de la municipalidad de Utajärvi:** se trata de un sistema para conducir los procesos operativos y de toma de decisiones, abarcando las actividades de implementación y evaluación. Está disponible para los empleados municipales y para las autoridades electas, organizando el trabajo de acuerdo al Ciclo de Deming de mejora continua (planificar, hacer, verificar y actuar).
- **Promoción del bienestar de los adultos mayores en Finlandia del Norte:** se co-diseñan estrategias “piloto” de atención y servicio, a partir del trabajo colaborativo de médicos, pacientes, proveedores de servicios, residentes de la región, etc. También se desarrolla conocimiento especializado para personas mayores.
- **“Hospital maqueta”:** es una iniciativa del Hospital Pirkanmaa que busca colocar al paciente en el centro de la acción. Se busca reunir a los arquitectos, al personal administrativo del hospital y a los doctores y enfermeras, para que escuchen las necesidades de los pacientes como usuarios de los hospitales y, de manera conjunta, se desarrollen mejores espacios y servicios.
- **Cuidado de la salud en bares y restaurantes:** se identificó un grupo de población trabajadora de escaso nivel educativo y propenso a desarrollar diabetes y alta presión sanguínea que, además, no cuidaba su salud de manera regular y constituía riesgos serios de cuidados de emergencia al Sistema Público de Salud. Se desarrollaron pruebas piloto en las que estudiantes de enfermería visitaron bares y restaurantes, haciendo pruebas de azúcar en sangre y tomando la presión; así mismo, entregaban folletos de cuidado de la salud y ofrecían pláticas para crear conciencia.
- **Plataforma de innovación “Nueva Fábrica”:** se trata de una fábrica histórica de algodón convertida en un centro de innovación, emprendimiento e incubación en la ciudad de Tampere. Ofrece a estudiantes, emprendedores, investigadores y hombres de negocio un ambiente ideal para la innovación abierta.
- **Servicio web Lakewiki:** es un servicio colaborativo especializado en los lagos finlandeses, operado tanto por las autoridades como por los ciudadanos. Cualquiera puede contribuir con comentarios, observaciones, alertas sobre el nivel de las aguas, el clima, la vegetación circundante, etc., lo que sirve para enriquecer los archivos históricos de los lagos y crear mapas o registros estadísticos.
- **Administración de impuestos vía medios sociales:** la Autoridad Fiscal visita a la ciudadanía en sus espacios electrónicos de encuentro. Se brinda un servicio anónimo 24 x 7 de orientación y quejas, en el más grande Foro abierto de discusión en-línea de Finlandia, con 3.2 millones de visitantes al día. El servicio está disponible dos veces al año (en primavera y otoño), a lo largo de 2 meses, cuando se hacen los cálculos para el pago de impuestos.
- **Relanzamiento de bibliotecas públicas vía co-diseño:** ante la pérdida de usuarios debido a la facilidad de encontrar información en Internet, se buscó rediseñar los espacios físicos de las mismas y desarrollar servicios específicos tomando en cuenta la opinión e ideas de las personas.



La capacidad de **innovar**

“

“Cada acto de creación es, en primer lugar, un acto de destrucción”.

Pablo Picasso

Pintor y escultor español, uno de los artistas más grandes del siglo XX.

Reflexión

¿Qué tal si “destruyéramos” nuestras áreas de confort e iniciáramos la creación de una nueva realidad, centrada en la satisfacción de las necesidades ciudadanas?

Las administraciones públicas tienen el reto permanente de incrementar la credibilidad y confianza de los ciudadanos, respecto a los trámites, bienes y servicios que les proporcionan a éstos; las capacidades de innovar y de adaptarse continuamente a los requerimientos sociales, pueden abonar de manera efectiva a conseguir dicho fin.

Hoy por hoy, se necesita un tipo de Gobierno que se mantenga centrado en el servicio a los ciudadanos y en obtener resultados, operando de manera transparente y rindiendo cuentas. Se necesita una Administración Pública que pueda aprender más de sí misma y de experiencias, nacionales e internacionales, provenientes de la sociedad civil y del sector privado.

La innovación, como estrategia para mejorar la operación del Estado, resulta fundamental y debe colocarse en la agenda pública, al más alto nivel político.

Pero, ¿cómo innovar?, ¿qué se necesita para hacerlo? Dado que el capital humano de toda organización es el insumo básico de la innovación, a continuación compartimos algunas características que es necesario identificar y fomentar en las personas para lograrlo.

En el libro *The Innovator's DNA**, los autores Dyer, Gregersen y Christensen exponen las 5 características de los innovadores más sobresalientes, según un estudio que realizaron durante un período de 6 años estudiando a varios innovadores y emprendedores exitosos como Marc Benioff, de *Salesforce.com*; Jeff Bezos, de *Amazon.com*; Michael Dell, de *Dell Computer*; Josh James, de *Omniure*; Peter Thiel, de *PayPal* y Niklas Zennström, de *Skype*, entre otros.



Preguntan o cuestionan todo

Son personas que nunca están satisfechos con la primera respuesta que se les provee. Cuestionan continuamente el *statu quo* y buscan entender el por qué de las cosas. Pese a las tareas del día a día, siempre reservan tiempo para pensar acerca del futuro.



Observan cosas que otros no ven

Se fijan en los detalles, observan patrones, tendencias, comportamientos y las cosas que pasan a su alrededor. Asisten a conferencias, convenciones o eventos educativos de disciplinas relacionadas, pero diferentes a las que manejan comúnmente. También leen revistas, libros y dan seguimiento a *blogs* de temas relacionados con innovación y nuevas tendencias.



Experimentan

Son personas que les encanta tratar cosas nuevas. Formulan hipótesis, establecen los supuestos y desarrollan experimentos para probarlas.



Hacen redes de contactos

Están en constante movimiento y desarrollan redes de contactos en diferentes ámbitos o círculos. No tienden a juntarse con el mismo tipo de personas sino que, por el contrario, se mezclan con diversos grupos de gente de quienes aprenden e intercambian ideas. Constantemente participan en eventos para conocer gente nueva y relacionarse.



Asocian

Aplican las características anteriores. Los grandes innovadores compilan la información obtenida mediante los cuestionamientos, sus observaciones, los experimentos y la retroalimentación proveniente de sus redes de contactos para, así, formular innovaciones.

Hay que destacar que cualquier organización y cualquiera de nosotros podemos innovar, pero la clave será la práctica. El proceso de innovación debe convertirse en algo intrínseco dentro de la organización y del actuar de las personas, a fin de que se desarrolle de manera cotidiana.

Finalmente, debemos recordar que los verdaderos innovadores son prácticamente insensibles al fracaso. El hombre común puede sentirse avergonzado por cometer un error, pero el innovador ve una oportunidad para aprender. Como Steve Jobs solía decir “*cuando innovas, corres el riesgo de equivocarte. Admítelo e innova otra vez*”.

La innovación, como estrategia para mejorar la operación del Estado, resulta fundamental y debe colocarse en la agenda pública, al más alto nivel político.

La inspiración lleva a Wang

Por Ana Laura Villa Guillén

Un virtuosismo deslumbrante para interpretar en el piano obras del barroco al siglo XX, es el que comunica la pianista china Yuja Wang. Sin embargo, su imagen de joven occidental enhebrada con minifaldas mínimas y tacones desmesurados, le han restado credibilidad entre los círculos más ortodoxos de la llamada música culta. Este aspecto lo mantiene en punto cero, ya que el arte que despliega en cada uno de sus recitales hace que quienes han tenido la gracia de escucharla, la ubiquen como creadora de momentos artísticos irrepetibles.

Enseguida, algunas reflexiones de Yuja que traslucen aspectos acerca de su personal proceso creativo:

“A medida que tu carrera avanza, hay que lidiar con más problemas. El miedo y la ansiedad se hacen más grandes. Tengo 30 conciertos por delante y, lo crean o no, tengo pánico a hacerlo mal, a fallar una nota”.

“Me contaron una anécdota de un músico alemán que le explicó sus temores a Miles Davis y Miles le dijo: ‘amigo mío, no tengas miedo a cometer errores, porque un error significa que has ido al límite’. Me interesa ese proceso de forzar al máximo, para mí es místico”.

“Tengo que reaprender a tocar cada día, porque mi cuerpo cambia, mis manos cambian, ¡incluso cambia el diseño de los pianos!”.

“Brahms es la cumbre de la música de cámara. Sabía dónde ponía cada sonido y por qué, sus partituras son como acertijos, por lo que me lo tenía que plantear como un problema matemático. Su música es tan analítica como la de Bach, pero cuando resuelves la ecuación, lo que obtienes es ternura. La música de Brahms tiene un gran corazón. La clave de su genio diría que es esa: su generosidad”.

“El concierto No. 1 de Dimitri Shostakovich es muy teatral, exige expresividad. Y a la vez hay que tocar la parte del piano con un cierto humor, no se puede hacer como se toca a

Prokofiev o Rachmaninov... Como intérprete, la música ofrece pocas satisfacciones porque tiene mucha dificultad”.

Quizá sea ese el motivo por el que Wang entrevé la evolución de su trayectoria por ese camino: el de la complejidad estrecha en vez del brillo complaciente.

La invención alemana también es mexicana

Raúl Rojas es un profesor mexicano que vincula con eficacia la enseñanza con la investigación, por lo que ha sido reconocido por la Unión de Universidades de Alemania como el mejor profesor universitario. Para Rojas, especialista en inteligencia artificial, los estudiantes aprenden unos de otros y él es un catalizador.

Doctor en economía e informática, llegó a la Universidad Libre de Berlín erigiendo el departamento de Inteligencia Artificial, desde donde invirtió un par de años para crear el popular equipo *FU Fighters*, que ha sido bicampeón mundial de fútbol para robots.

Su interés fundamental es investigar acerca de nuevas aplicaciones para la informática, por lo que en el 2007, mostró que con pinchar un botón una Mini-Van, equipada con cámaras y sensores, podía moverse con independencia o adaptarse para un manejo convencional.

Tras aquella revelación, se planteó la opción de manejar un automóvil mediante el cerebro. En 2011, Rojas volvió a ser noticia gracias al prototipo *Made in Germany*, un *Passat* que esconde en su cajuela sensores y computadoras que hacen que el coche ruede gracias a las ondas electromagnéticas del cerebro.

El académico mexicano tiene la certeza de que los robots son parte del futuro, así como de que éstos en ningún momento alcanzarán la perfección del cerebro humano pues, en última instancia, “los robots sirven para entendernos mejor”.



¡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.