



Las instituciones reunidas en el Simposio sobre innovación pública los días 5 y 6 de octubre de 2022, en Madrid, España, y de acuerdo con las conclusiones de los debates celebrados durante el mismo, aprueban la siguiente

## DECLARACIÓN DE MADRID SOBRE INNOVACIÓN PÚBLICA

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

- 1.** La innovación pública, conforme a las condiciones nacionales, debe abarcar sus dimensiones constitutivas, la normatividad regulatoria de las entidades públicas, el arreglo organizacional, la alta dirección, los procesos administrativos de registro y servicios, el perfil del personal público, la integración de los recursos financieros, tecnológicos, humanos y físicos y la relación con los ciudadanos.
- 2.** La innovación pública es cada vez más relevante para los gobiernos porque, como indican los informes de prospección, estamos en un punto de inflexión. La innovación pública ha existido siempre pero la actualidad reclama algo más que una simple revisión o mejora de los procesos, la arquitectura organizacional, los productos o los servicios: hay que repensar o redefinir en profundidad el papel, la misión y la visión de las instituciones públicas en relación con su eficacia social o integradora.
- 3.** Para que las administraciones públicas puedan ser integradoras, la composición de su empleo público debe representar la diversidad social. En consecuencia, los gobiernos y las administraciones públicas promueven para las personas del servicio público políticas de igualdad y no discriminación, especialmente en razón del género, de la discapacidad o de las oportunidades socioeconómicas para el acceso.
- 4.** La innovación depende más del modelo relacional de las organizaciones, es decir, de cómo se relacionan con su entorno o contexto, que de su tipificación jurídica. Por esa razón, la innovación pública presenta algunas características específicas, ya que el modelo relacional de las instituciones públicas es distinto al de las empresas y orientado al bienestar público.
- 5.** Las ciudades, por las interacciones que generan, constituyen un entorno social especialmente propicio para la innovación. Actualmente entre el 50 y el 60 por



ciento de la población del mundo vive en zonas urbanas o ciudades, y se prevé que para el año 2050 entre 7 y 8 personas de cada 10 vivirán en ellas. Esta migración ha convertido a las ciudades en responsables de un crecimiento económico significativo, que representa el 60% del PIB mundial, pero también de más del 70% de las emisiones de carbono en el mundo y de casi un 80% del consumo de energía.

6. La gestión pública basada en el dato y la información está fomentando el desarrollo de ciudades inteligentes y regiones de innovación que proporcionen en el futuro servicios inclusivos, sostenibles e interoperables centrados en las personas.
7. El gran reto de la innovación pública consiste en generar instrumentos que la impulsen y la estimulen, como el liderazgo transformador, el empoderamiento, la pasión y el compromiso de las personas del servicio público, o la orientación a las personas y sus problemas; y en desactivar los factores que obstaculizan la innovación como la inercia, el conservadurismo y la resistencia al cambio, la falta de incentivos y estímulos, la falta de orientación hacia los resultados, la deficiente comunicación, la falta de creatividad y de espacios de colaboración y cocreación.
8. El liderazgo innovador es fundamental para la gestión del cambio. La innovación no depende solo de generar ideas creativas y formular buenas proposiciones, sino de identificar las cadenas de factores y variables que pueden condicionar su éxito y sostenibilidad. La motivación de las personas del servicio público para que se comprometan con el cambio es esencial en la consolidación de las reformas y los cambios.
9. La innovación requiere en primer lugar visión estratégica y coherencia entre los problemas públicos identificados, el diseño de las soluciones y la consolidación de su cadena de valor. Las políticas, las intervenciones, los servicios y los bienes públicos deben evaluarse de la manera efectiva en la medida en que contribuyen o no a hacer una sociedad más sostenible e inclusiva.
10. A su vez, la prospectiva y la investigación constituyen capacidades institucionales indispensables para la planificación estratégica y la innovación. Algunas instituciones públicas ya han incorporado líneas de apoyo a la investigación y servicios de prospectiva o de exploración sobre los escenarios del futuro.
11. Las nuevas tecnologías asociadas a la comunicación, la información y el conocimiento están generando cambios y transformaciones muy notables en las administraciones públicas y en la sociedad. La gestión sustentada en datos



apoyados por plataformas o redes para mejorar la toma de decisiones es la base de la gestión innovadora.

- 12.** Las nuevas tecnologías y la gestión masiva de datos también pueden facilitar una mayor proactividad de las administraciones públicas que permiten además reducir las cargas y costes de transacción.
- 13.** La innovación requiere estrategias de cooperación entre todos los niveles de gobierno y los actores sociales, así como las distintas ramas de la ciencia y la investigación, conformando ecosistemas y redes que faciliten la inteligencia colectiva, el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias, el conocimiento y la cocreación.
- 14.** La participación ciudadana debe estar en la raíz de toda innovación sostenible. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han facilitado esta participación a nivel informal e individual. Conocer las expectativas y necesidades de la ciudadanía y regular adecuadamente la calidad de la participación ciudadana pueden contribuir a un mejor diseño de las políticas públicas.
- 15.** Se crean o promueven cada vez más espacios de cocreación y experimentación de ideas y prototipos que solucionan problemas públicos. Estos espacios deben estar inspirados en la confianza y el respeto. Su metodología debe ser ágil, orientada a la empatía, la creatividad, el diseño centrado en las necesidades y expectativas de las personas y el ensayo.
- 16.** Los modelos de gestión innovadores están definidos por los expertos y constituyen una síntesis del mejor conocimiento sobre la gerencia. Se conocen como modelos de excelencia, están definidos para cualquier tipo de organización y algunos de ellos están diseñados específicamente para el sector público. Son modelos de gestión concebidos para generar el cambio y la mejora continua en las organizaciones. La excelencia es una misión común estimulante, que llama a la creatividad y a la innovación permanente. El modelo de excelencia permite medir, comparar y aprender de los mejores.
- 17.** La profesionalización y competencia de las personas del servicio público constituye un factor crítico para configurar instituciones públicas innovadoras. Para afrontar los retos del futuro cada vez es más importante cultivar sus valores éticos y desarrollar sus competencias profesionales asociadas a la innovación tales como la resiliencia, la creatividad, el pensamiento crítico y la comunicación.



## Recomendaciones

- 1.** Los gobiernos y las administraciones públicas deben estimular un debate profundo sobre cómo afrontar los retos de un mundo de grandes aglomeraciones humanas diversas e interculturales, acelerado desarrollo tecnológico, una nueva economía global y del conocimiento y nuevas formas de relación y organización social. Las instituciones públicas deben implicarse en este debate de forma proactiva, intensa e influyente.
- 2.** Ninguna proyección estratégica del desarrollo puede prescindir del enfoque de los ODS. La innovación pública debe priorizar la igualdad social a través de un desarrollo sostenible con un pleno respeto al medio ambiente. Si los ODS deben articular la innovación pública de forma eficaz, los gobiernos deben avanzar hacia la integración de los ODS como objetivos de sus programas presupuestarios y en sus correspondientes procesos de control y evaluación, Así mismo se recomiendan las alianzas entre los estados y mediante la cooperación internacional.
- 3.** Para abordar eficazmente estos retos, las ciudades deben constituirse en actores principales del desarrollo sostenible mediante estrategias de innovación social centradas en la intervención de proximidad.
- 4.** La investigación científica y la prospectiva deben ocupar un lugar preferente en las actividades de las instituciones públicas para sustentar con datos o evidencias las proyecciones estratégicas e innovadoras de los gobiernos y las administraciones públicas.
- 5.** La revisión y mejora de las políticas públicas debe ampararse en la planificación estratégica y operativizarse en los presupuestos públicos.
- 6.** Las administraciones públicas procurarán garantizar que las personas que trabajan en ellas representen la diversidad social de una forma equilibrada.
- 7.** Los gobiernos y las administraciones públicas deben promover un ecosistema de innovación a través de mecanismos integrados de incentivos.
- 8.** Se requiere transparencia en los procesos y los resultados, vinculados a la gestión por proyectos y a la planificación y la presupuestación orientada a resultados.



- 9.** Las instituciones deben evaluar interna y externamente las políticas y los servicios en base a la creación de valor público (resultados e impactos), facilitando el aprendizaje institucional y personal.
- 10.** Las administraciones públicas deben desarrollar modelos de liderazgo orientados a la innovación y a crear condiciones para que se gestionen los cambios en un clima de apoyo, seguridad y confianza, incluso en los casos de fracaso.
- 11.** La evaluación eficaz de las personas del servicio público debe incorporar sus resultados de gestión y sus competencias innovadoras como la creatividad, el pensamiento crítico, la orientación al ciudadano, a la resolución de problemas, la cooperación y el trabajo en equipo.
- 12.** El diseño y la gestión de políticas públicas deben apoyarse en ecosistemas de innovación que articulen actores en diferentes niveles, disímiles contextos y con distintas percepciones de la realidad, pero con objetivos vinculables. La innovación requiere la participación social en la identificación de problemas y en el diseño de soluciones.
- 13.** Las instituciones públicas deben liderar y promocionar redes y espacios de cooperación para compartir conocimiento e intercambiar experiencias entre instituciones públicas y privadas.
- 14.** Las instituciones públicas deben desarrollar espacios creativos y de experimentación de soluciones a los problemas públicos, como los laboratorios de innovación, con el objetivo de apoyar con metodologías ágiles y estimulantes los procesos de cambio de las políticas y los servicios públicos.
- 15.** Los gobiernos y las administraciones públicas deben abordar con visión estratégica los retos que suponen la robótica, la inteligencia artificial y la gestión del conocimiento y de la información, que supondrán nuevos requerimientos para la captación del talento y la capacitación del servicio público.
- 16.** Los gobiernos deben continuar propiciando modelos de empleo público conducentes a la profesionalización y estabilidad para fortalecer en las instituciones públicas la visión estratégica y la innovación.
- 17.** La innovación requiere un proceso constante de socialización que incumbe a todas las instituciones públicas, cuya misión consiste en el desarrollo permanente a las personas del servicio público y apoyarse en el aprendizaje autónomo y continuo.
- 18.** La situación actual de la gestión pública deberá acompañarse de la actualización de las competencias digitales de las personas que trabajan en las administraciones.



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

- 19.** Las administraciones públicas deben promover y disponer los medios necesarios para garantizar los instrumentos tecnológicos que permitan el acceso universal a los servicios públicos.
- 20.** Las instituciones públicas deben también capacitar a las personas integrantes del servicio público en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que fortalecen su empatía, adaptabilidad, polivalencia, colaboración y cocreación, indispensables en los procesos de innovación.
- 21.** Instar al CLAD para que organice periódicamente un simposio iberoamericano de innovación pública con el fin de continuar avanzando en la construcción y desarrollo de administraciones públicas más efectivas y cercanas a los ciudadanos.

En Madrid, a 6 de octubre de 2022



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

**ANDORRA**

Trinitat Marín González

Ministra de Administraciones Públicas y Participación Ciudadana

**ARGENTINA**

Ana Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros

**BRASIL**

Everton Batista dos Santos

Diretor de Normas e Sistemas Logísticos da Secretaria de Gestao, Ministério da Economia



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

**CHILE**

Kareen Schramm López

Coordinadora de Políticas y Estudios de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General  
de la Presidencia

**COLOMBIA**

Jorge Iván Bula Escobar

Director Nacional de la Escuela Superior de Administración Pública

**ECUADOR**

María José Ramírez Campos

Subsecretaria de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

**EL SALVADOR**

Erick Mauricio Chang Rosales

Director del Ecosistema Nacional de Innovación, de la Dirección Nacional de Innovación y Transformación Digital, de la Secretaría de Innovación de la Presidencia

**ESPAÑA**

Consuelo Sánchez Naranjo

Directora del Instituto Nacional de Administración Pública

**GUATEMALA**

Álvaro Gerardo Díaz Coronado

Gerente INAP



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

**HONDURAS**



Juan Leonardo Bú Toro  
Director General de Servicio Civil

**PANAMÁ**



Nahuel Ricardo Ramos Rodríguez  
Director Nacional de la Autoridad para la Innovación Gubernamental

**PARAGUAY**



Mario Alfredo Almada Alcaraz  
Director de Cooperación Internacional y Proyectos, dependiente de la Dirección General de Gabinete de la Secretaría de la Función Pública (SFP)



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

**PERÚ**

Milly Alexandra Reyes Villón

Coordinadora de Innovación Pública de la Secretaría de Gestión Pública

**PORTUGAL**

Luísa Neto

Presidente do Conselho Diretivo do Instituto Nacional de Administração, I. P.

**REPÚBLICA DOMINICANA**

Hugo Martínez

Director de Innovación del Ministerio de Administración Pública



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

**URUGUAY**

Conrado Ramos Larraburu

Director de la Oficina Nacional del Servicio Civil

**VENEZUELA**

Wilmaría Esther Lugo Morgado

Viceministra de Planificación Social e Institucional

**Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo**

Francisco Javier Velázquez López

Secretario General