



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

## DECLARACIÓN DE LIMA

Las Escuelas e Institutos de Administración Pública, así como los sistemas de formación y capacitación de los países miembros del CLAD, reunidos con ocasión de su VI Encuentro los días 5 y 6 de septiembre de 2019, en Lima, Perú, y de acuerdo con los debates celebrados durante el mismo, aprueban las siguientes

### CONCLUSIONES

*-Consolidar el papel de las escuelas e institutos en la innovación pública*

1. Como se manifiesta en la Agenda 2030, la gerencia pública incorpora en la actualidad retos, metas y objetivos complejos que consideran integralmente la sostenibilidad medioambiental, el crecimiento económico, la igualdad de oportunidades de las personas y grupos sociales y la protección y la inclusión de los más débiles, así como los cambios demográficos y tecnológicos.

La eficiencia y la eficacia de las políticas públicas orientadas a afrontar estos retos y conseguir estos objetivos requieren de los gobiernos y las administraciones públicas la innovación permanente de sus procesos, sus modelos de gestión, sus servicios y su forma de relacionarse con el entorno y la ciudadanía.

2. Las administraciones públicas y los gobiernos están abocados a priorizar en su gestión la innovación como una respuesta eficaz a las exigencias que demandan servicios públicos más efectivos por razones de confianza, reputación y legitimidad social. Son las crecientes y cada vez más cambiantes y complejas demandas sociales las que deben impulsar y acelerar los procesos de cambio que permitan a los gobiernos y administraciones afrontar de forma inclusiva e igualitaria las necesidades ciudadanas.
3. La innovación debe constituir una responsabilidad de todas las personas y actores que conforman el empleo público, cualquiera que sea su relación de servicio, su especialidad profesional o su posición en la organización. Los líderes y directivos públicos tienen una especial responsabilidad en crear un clima organizacional que propicie su impulso e implementar los procesos para su institucionalización.
4. la innovación implica la creación de valor público y el desarrollo de competencia que requieren un sistema información abierta, conocimiento y aprendizaje en el momento de desarrollarlas, evaluarlas y actuar para mejorar sus resultados.

5. Las escuelas y los institutos se están posicionando a la vanguardia de la innovación pública en sus respectivos países mediante la generación, promoción y difusión de conocimiento innovador, orientado a la mejora continua de la gestión pública. Para ello, han conseguido importantes avances en muy distintos campos de trabajo que comprenden desde la atracción y captación de talento innovador, la capacitación y la formación del empleo público en valores y competencias innovadoras, la investigación y la experimentación orientada a resolver problemas, la generación de espacios de aprendizaje colaborativo, la difusión de todo tipo de contenidos, experiencias y buenas prácticas, o el apoyo y acompañamiento a las instituciones públicas en sus procesos de cambio.
6. La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD 2016) describe la competencia de innovación conforme al siguiente comportamiento: “forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública”.

*-Atraer, reclutar y desarrollar talento innovador*

7. Las escuelas y los institutos que participan en procesos de reclutamiento, formación y selección del talento innovador facilitan información sobre las ofertas de empleo público, recursos apropiados para el autoaprendizaje de los candidatos, periodos de prácticas a las personas que cursan estudios, o investigaciones sobre las nuevas habilidades y capacidades que requiere la gestión pública del futuro o sobre las percepciones y expectativas de los aspirantes.
8. Las escuelas y los institutos recurren a eventos inspiradores, promocionales o introductorios (conferencia, webinar, MOOC) o cursos, seminarios o talleres para promover la cultura de las instituciones, los valores asociados a la innovación.
9. Las escuelas e institutos programan cursos, seminarios o talleres, plataformas y redes, orientados a desarrollar destrezas y competencias profesionales innovadoras y a formar a las personas en el manejo de herramientas o técnicas asociadas a la innovación.
10. De forma general, la innovación se incorpora como una temática o competencia común o transversal en los programas de aprendizaje o capacitación.
11. El talento innovador se promueve muy especialmente mediante los modelos de aprendizaje activos, abiertos y basados en el aprender haciendo y en la resolución de problemas. Las escuelas y los institutos desarrollan en sus programas de formación, el aprendizaje basado en metodologías de trabajo y co-creación orientadas a la búsqueda de soluciones innovadoras y dinámicas internas en los procesos de toma de gestión y decisión de los organismos públicos.
12. La innovación se fortalece y consolida mediante la institucionalización de un modelo de gestión que sistematice la mejora continua, tal y como lo reconoce la Carta iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD 2008).

*-Gestionar el conocimiento para la innovación*

13. La compleja gestión del conocimiento debe suponer para las escuelas y los institutos nuevas formas de transferencia y de administración que desbordan las estructuras burocráticas muy jerarquizadas, rígidas y especializadas.
14. Las escuelas y los institutos ocupan un papel destacado en los procesos de cambio o transformación de la gestión pública. Los procesos de cambio requieren instituciones como las escuelas y los institutos que, desde una posición integradora y transversal, aporten pensamiento estratégico y sistémico y conocimiento transformador. Además de prestar apoyo metodológico y tecnológico a las unidades de formación o de talento humano, las escuelas y los institutos apoyan mediante capacitación y asesoramiento singular y específico los procesos de cambio en las instituciones, y en general, forman al empleo público sobre la gestión del cambio.
15. La investigación es la base de la innovación, también en el sector público. Las escuelas y los institutos, en su papel de promoción y apoyo a los procesos de cambio, promueven la investigación aplicada y orientada a la resolución de problemas reales mediante la creación de equipos o grupos de trabajo, la convocatoria de concursos para apoyar proyectos de investigación, o la concesión de becas o premios.
16. La existencia de los laboratorios de innovación, dirigidos a la exploración, experimentación y diseminación de soluciones novedosas, la construcción y prueba de prototipos o la validación de propuestas con el público meta, constituyen un elemento positivo y útil para la investigación aplicada.
17. Las escuelas y los institutos también estimulan la innovación mediante la definición y gestión de marcos o entornos de competencia efectiva en las organizaciones públicas, o entre ellas y otras organizaciones.
18. La innovación en las organizaciones incluye procesos colectivos y colaborativos. Para enfocar procesos de cambio complejos con una visión amplia y profunda, las escuelas y los institutos pueden ayudar a estructurar y propiciar enfoques sistémicos, multidisciplinares y transdisciplinares de la innovación pública mediante el intercambio y la colaboración. Esta función debe producirse dentro de las organizaciones públicas, entre ellas y con el resto de la sociedad o las personas. Esta finalidad integradora y dinamizadora podría instrumentalizarse convirtiendo a las escuelas e institutos en espacios permanentes de encuentro que promuevan la reflexión y el análisis colaborativo sobre el conocimiento y sobre las experiencias y prácticas innovadoras, tanto en el ámbito de las administraciones públicas como con los actores privados o no gubernamentales y las personas en general.
19. Las escuelas y los institutos intervienen para activar, enmarcar, movilizar o facilitar comunidades de conocimiento o práctica, normalmente en un entorno virtual, para promover el aprendizaje informal, permanente, en el puesto de trabajo y orientado a la resolución de problemas relacionados con el desempeño laboral. También introducen chats o foros en las actividades formativas virtuales o presenciales,

utilizan las redes sociales, la mentoría, las sesiones de benchmarking o webinar para generar e intercambiar conocimiento colaborativo. Los intercambios y estancias temporales de los servidores públicos también favorecen el aprendizaje colaborativo.

20. La difusión pública, transferencia e intercambio de conocimiento transformador y de las mejores prácticas constituye un recurso imprescindible de la innovación pública, al igual que los servicios de información sobre novedades, noticias y eventos relacionados con la gestión innovadora.

*-Evaluar el impacto de las escuelas e institutos en la innovación de sus organizaciones*

21. Las actividades de aprendizaje o gestión del conocimiento emprendidas por las escuelas y los institutos tienen el propósito de fortalecer conductas y actitudes profesionales que se traduzcan en mejoras de la gestión y los resultados de las organizaciones públicas.
22. La creciente transparencia de los gobiernos y las administraciones facilitan su escrutinio y su rendición de cuentas ante la ciudadanía. Estas nuevas exigencias han incrementado el interés por la evaluación de las instituciones en general, y de las escuelas y los institutos en particular, no sólo en términos de producto o resultado, sino también en cuanto al impacto de sus actividades.
23. Algunas escuelas e institutos ya acreditan avances en la medición o la evaluación del impacto de su actividad en términos de innovación. Algún país cuenta ya con indicadores de impacto de los programas de formación, se encuentra ya en proceso de definición de una metodología para evaluar el impacto, o ha iniciado una experiencia piloto; en otros se recurre a técnicas de evaluación como las encuestas, la identificación de testimonios, la evaluación del desempeño, las comunidades de conocimiento, el número de proyectos experimentales presentados en los sistemas de incentivo a la innovación, o el *estándar cost model*, para cuantificar ahorros generados por la innovación tecnológica.

Con base a las anteriores conclusiones, las escuelas e institutos aprueban las siguientes

#### RECOMENDACIONES

1. Reconocer la innovación como un imperativo ético para la gestión pública. Aprovechar sus oportunidades y capacidades para incorporar en todas las actividades de la gestión pública, la ética basada en los valores asociados a la innovación.
2. Colaborar, en la medida de sus competencias y recursos, para atraer y reclutar talento innovador en todos los niveles, para afrontar con éxito los retos del futuro, que les va a requerir la mejora y adaptación continua de las administraciones públicas.

3. Propiciar y facilitar conocimiento, capacitación y tecnologías para la atracción y reclutamiento de talento innovador.
4. Impulsar en el empleo público el desarrollo de las competencias, las habilidades y los conocimientos de la cultura innovadora.
5. Introducir en sus catálogos de competencias profesionales, transversales o generales, la innovación, la creatividad, y la orientación a resultados.
6. Promover la formación del personal directivo en valores, competencias y habilidades de liderazgo para incentivar la innovación pública.
7. Incorporar progresivamente en sus programas e itinerarios formativos el aprendizaje de acuerdo a metodologías activas de trabajo colaborativo y de co-creación.
8. Proyectarse como espacios permanentes de producción y encuentro que promuevan la generación y socialización del conocimiento innovador así como el intercambio de experiencias y prácticas innovadoras, como el desarrollo de proyectos experimentales de innovación, tanto en el ámbito de las administraciones públicas como con los demás actores: privados, no gubernamentales, internacionales y universidades.
9. Promover entre sus actividades la investigación aplicada, orientada a la resolución innovadora de problemas públicos, incluso en sus propias actividades de aprendizaje.
10. Avanzar en la evaluación de impacto de sus actividades en términos de innovación y mejora en las organizaciones para las que trabajan, con el propósito de evidenciar su creación de valor público.

Han participado en la elaboración de esta declaración

|                         |           |  |       |
|-------------------------|-----------|--|-------|
| Isaac Chipalanga        | Angola    | Administrador para Área de Negocios e Internacionalización | ENAPP |
| Milton Graciano Martins | Angola    | Técnico del Área de Negocios e Internacionalización        | ENAPP |
| Santiago Bellomo        | Argentina | Director institucional                                     | INAP  |
| Iván Iporre Salguero    | Bolivia   | Director General Ejecutivo                                 | EGPP  |
| Diogo Ramos Costa       | Brasil    | Presidente   | ENAP  |

|                          |             |   |  |
|--------------------------|-------------|---|--|
| Matías Uribe             | Chile       | Coordinador   | Sistema Nacional de Formación del Servicio Civil |
| Pedro Medellín           | Colombia    | Director Nacional   | ESAP   |
| Sandra Quirós Álvarez    | Costa Rica  | Directora   | CECADES  |
| Gerardo Montenegro       | Cuba        | Director  | Ministerio de Educación                          |
| Fernando López           | Ecuador     | Rector  | IAEN   |
| Claudia Galán            | El Salvador | Directora General de Formación Tecnológica y Gestión Pública            |  |
| Isabel Borrel            | España      | Directora   | INAP   |
| José Manuel Argiles      | España      | Subdirector de Aprendizaje  | INAP   |
| Rubén Sánchez Fernández  | Guatemala   | Sub-Gerente   | INAP   |
| Sumay Josselyne Palacios | Honduras    | Subdirectora  | Dirección General de Servicio Civil              |
| Irma Sandoval            | México      | Secretaria de la Función Pública  |  |
| Juan Antonio Rodríguez   | México      | Director General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera |  |
| Jaime Araya              | Panamá      | Subsecretario General   | Ministerio de Economía y Finanzas                |

|                          |                      |  |   |
|--------------------------|----------------------|--|---|
| Mónica Elizabeth Enciso  | Paraguay             | Directora General  | INAPP   |
| Dante Mendoza            | Perú                 | Director   | ENAP  |
| Elsa Pereira Belo        | Portugal             | Directora de Servicios de Formación y Calificación                           | INA   |
| Celenia Vidal            | República Dominicana | Directora General  | INAP  |
| Jorge Papadópolos        | Uruguay              | Director   | ENAP  |
| Evelyn Peña              | Venezuela            | Directora General de Formación, Seguimiento y Emulación del Servidor Público | Ministerio del Poder Popular de Planificación |
| Francisco Velázquez      |                      | Secretario General   | CLAD  |
| Nelson De Freitas        |                      | Coordinador Escuela  | CLAD  |
| Luis Herrera Díaz Aguado |                      | Consultor  | CLAD-INAP                                     |
| Jean Paul Vargas         |                      | Coordinador de Investigación   | ICAP  |
| Cielo Morales            |                      | Directora  | ILPES-CEPAL                                   |
| Miguel Angel Trinidad    |                      | Representante en Perú  | OEA   |