

**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

Curso Internacional

# Estrategias de meta innovación: Interpretando y desarrollando la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública

[Campus Virtual Escuela CLAD](#)

7 semanas, del 10 de mayo al 2 de julio de 2021

## PROSPECTO

### 1. FUNDAMENTACIÓN

#### La innovación: una agenda 2030

Existe en el acervo popular la percepción que Administración pública e innovación son casi un oxímoron. Conceptualmente incompatibles. Se considera que la innovación es una característica inherente al sector privado pero muy lejana a la gestión pública. La capacidad de innovación suele asociarse con las empresas ubicadas en contextos flexibles y dinámicos. Esta apreciación no es del todo cierta ya que las administraciones públicas son también agentes innovadores que continuamente están transformando y ampliando las políticas y los servicios públicos que prestan a la sociedad en función de sus nuevas demandas y necesidades. Además, los empleados públicos tienen un elevado nivel profesional que los hace totalmente permeables a la innovación. Es, por tanto, una evidencia que las administraciones públicas poseen una enorme capacidad potencial y real de innovación. La literatura especializada así lo reconoce: todas las disrupciones y cambios de paradigma experimentados durante las últimas décadas ocasionadas por las innovaciones tecnológicas y los avances científicos han sido posibles gracias a la participación decisiva de alguna institución pública (Mazzucato, 2014, 2015 y 2018).

De todos modos, aunque los organismos públicos posean las condiciones necesarias para poder ser innovadores no todos realmente lo son ya que hay también factores reactivos que dificultan la capacidad de innovación. En muchas ocasiones, las dinámicas e inercias organizativas, los sistemas de gestión de recursos humanos, las relaciones laborales y una cultura administrativa conservadora e inercial dificultan las capacidades potenciales de innovación y creación de nuevo valor público. Sirva como ejemplo de la fuerza de estas

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org) [www.clad.org](http://www.clad.org)

**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

tensiones conservadoras e inmovilistas las dificultades para acometer auténticas reformas administrativas en los países de la región.

Por tanto, es honesto reconocer que nuestras administraciones públicas todavía podrían ser más innovadoras en sus políticas y en la prestación de servicios públicos. Por otra parte, el gran déficit de las instituciones públicas es que tienen serias dificultades para innovar los ingredientes internos de sus diseños institucionales y organizativos. La innovación en sus mecanismos internos de toma de decisiones y de gestión es la gran asignatura pendiente.

El concepto de innovación tiene un carácter elástico y ambiguo. En el caso de la gestión pública podría definirse como la necesidad que la Administración pública tiene que anticiparse y adaptarse a los cambios sociales y, en general, a todo tipo de cambios que haga que la relación entre ciudadano-Administración se transforme y que la Administración Pública tenga los mecanismos necesarios y optimizados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos. De esta definición puede desprenderse que el concepto de innovación va cambiando en función de los retos de cada momento temporal. Todas las Cartas Iberoamericanas aprobadas hasta el momento podrían vincularse al concepto de innovación. Definir procesos profesionalizadores y, por tanto, meritocráticos en los países de América Latina en el 2003 podía considerarse como innovación, además de intentar solucionar un déficit histórico. También fueron claramente innovadoras, en su momento temporal, las Cartas de Buen Gobierno (2006), de Gobierno Electrónico (2007), de Calidad en la Gestión Pública (2008), de Participación Ciudadana a la Gestión Pública (2009), de los Derechos y los Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (2013) y, de Gobierno Abierto (2016). Todas estas cartas han sido innovadoras ya que todas indagan como adaptarse (y muy relevante y crítico: anticiparse) a los cambios sociales, éticos, de gestión y tecnológicos para satisfacer las nuevas necesidades de la ciudadanía. La pregunta clave sería la siguiente: ¿A qué retos de innovación tienen que enfrentarse las administraciones públicas durante la próxima década (2020-2030)? La respuesta no puede ser otra que diseñar administraciones inteligentes de la mano de dos estrategias e ingredientes fundamentales: por una parte, la renovación organizativa de la mano de la gestión del conocimiento y de la inteligencia colectiva y, por otra parte, la renovación tecnológica vinculada a la inteligencia artificial y la robótica. La innovación inteligente no solo debería contribuir a adaptarse a los cambios de las necesidades sociales sino también anticiparse para poder esquivar proactivamente potenciales desigualdades sociales. La innovación pública inteligente no debería limitarse a innovaciones superficiales e incrementalistas sino también ejercer de catalizador de innovaciones profundas y disruptivas en la creación de valor público.



# 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

La inteligencia institucional va a ser un ingrediente imprescindible para que nuestros países avancen de manera decidida en los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 promovida por la ONU. Los ODS 16 y 17 definen, de manera muy general, el camino para la renovación de las instituciones públicas.

Durante la última década el mundo ha experimentado unas transformaciones muy profundas a nivel tecnológico, económico, social y político. Las administraciones públicas no pueden quedar al margen de estas novedades. Estamos en los inicios de la denominada revolución 4.0 de la mano de la inteligencia artificial y la robótica. Bajo ningún concepto las administraciones públicas pueden ubicarse extramuros de esta transformación que será profunda e incluso disruptiva. La revolución 4.0 no puede ser liderada solo por el sector privado, con su propia lógica y sus valores. Es necesario que la Administración pública colidere este proceso para introducir en el sistema valores públicos e ingredientes propios para mejorar su función de preservar el bien común y el interés general.

Pero hay que tener presente que la tecnología es solo un instrumento y que para su optimización es imprescindible que la Administración pública renueve y transforme conceptos y paradigmas. Es un error habitual canalizar la innovación de la gestión pública solo por la vía de la renovación tecnológica. La innovación en la gestión supone repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios y las arquitecturas institucionales en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos y buscar la máxima eficacia y eficiencia del sector público. Por tanto, la innovación exige un gran conocimiento de la situación actual en materia de políticas, servicios públicos y mecanismos de gestión a modo de diagnóstico y repensar la actividad (el qué) y la operativa de gestión (el cómo) de una manera nueva en función de los profundos cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos. En este sentido, consideramos que para poder innovar son necesarios dos ingredientes: por una parte, un posicionamiento proactivo, de prospectiva estratégica (posibles escenarios de futuro y mapeo de riesgos) por parte de las instituciones públicas. Por otro lado, impulsar sistemas que estimulen el pensamiento crítico y creativo de los empleados públicos por la vía de mecanismos que incentiven la inteligencia colectiva (gestión del conocimiento).

Siempre ha habido gestión del conocimiento en el sector público con fundamento en los saberes de la época. La novedad ahora consiste en que los conocimientos que se generan y emplean para la producción de los bienes y servicios públicos son mediados tecnológicamente: se sustentan en datos que se producen, acopian, reguardan, combinan y procesan mediante el empleo de tecnologías digitales que constituyen la materia para elaborar prospecciones de problemas sociales que son más precisas y empíricamente fundadas.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

🌐 [www.clad.org](http://www.clad.org)



**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

El objetivo último de la gestión del conocimiento es contribuir a estrechar la brecha institucional entre lo que el gobierno hace y logra empíricamente y lo que normativamente debería hacer y lograr. Las decisiones públicas no pueden ser eficaces a menos que se sustenten en el conocimiento. (Aguilar, 2020).

La inteligencia artificial y la robótica pueden constituir una gran oportunidad para reposicionar conceptualmente los distintos modelos de gestión de la Administración pública (burocrática, gerencial y de gobernanza) y lograr procesos y resultados más eficaces y más eficientes. Mantener, mejorar e incrementar los servicios públicos alcanzando la sostenibilidad económica es uno de las potencialidades más relevantes de la renovación tecnológica en las instituciones públicas. Para su implantación hay que superar las resistencias de carácter corporativo y sindical que pueden generar una falta de motivación e intensidad política en esta transformación. Para ello hay que establecer dos relatos: por una parte, la Administración pública no puede quedar al margen ni demorar esta transformación y ceder la agenda en exclusiva al sector privado. Por otra parte, será inevitable que un importante volumen de puestos y efectivos de personal sean innecesarios debido a la implantación de la inteligencia artificial y la robótica y, a cambio, se van a generar nuevos perfiles profesionales con nuevos talentos que habrá que saber captar y seleccionar de una manera distinta a la tradicional. Este proceso de cambio en el ámbito público no tiene porqué ser dramático ya que debería canalizarse de manera natural por el proceso natural de renovación generacional de la Administración (jubilaciones) y diseñando un modelo de gestión de personas más flexible que facilite la migración de los efectivos de puestos de trabajo obsoletos hacia nuevos puestos y nuevas responsabilidades. Proactividad, flexibilidad y reciclaje deben ser los instrumentos fundamentales y descartando la posibilidad de expulsar del sistema a los actuales efectivos de personal.

Finalmente, la inteligencia artificial y la robótica van a alterar los mecanismos de relación entre el Estado y el mercado, entre el ámbito público y las empresas privadas. Por ello la Administración pública debe transformar su modelo de gobernanza, estimular los partenariados público-privados, y potenciar su función reguladora para defender los derechos de la ciudadanía ante el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico. El sector privado asocia la tecnología al crecimiento mediante una mayor productividad. Pero la clave va a residir en identificar las actividades y sectores que pueden crear más valor y el ámbito público es un sector netamente creador de valor (Mazzucato, 2018). Con la inteligencia artificial los activos intangibles (por ejemplo, los algoritmos) tienen un valor de mercado superior al de los tangibles, y esto genera al menos dos derivadas: por una parte, el aumento en la desigualdad económica (porque la brecha entre salarios se amplía dependiendo del nivel de educación de las personas).

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

 [www.clad.org](http://www.clad.org)



# 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

Por otra parte, la existencia de mercados cada vez menos competitivos y cada vez más monopólicos (Mason, 2016). Ambas implicaciones parecen difíciles de revertir y es donde la política pública debe tener un rol muy activo como agente regulador (Haskel y Westlake, 2018).

Por todo lo anterior y para el caso de Iberoamérica, se requiere de una propuesta conceptual y práctica sobre el enfoque de innovación de la gestión pública fomentada por inteligencia institucional, adecuada a nuestro contexto y a las dinámicas que se definen en la región, que refleje las particularidades presentes en el tejido institucional, normativo, cultural y social de los países representados en el CLAD (CLAD, 2020).

El curso se vincula con las áreas No. 6 "*Innovación en la Administración Pública*", del [Programa Académico Regional 2019 – 2021](#) de la Escuela del CLAD.

El curso se vincula con los objetivo No. 16 y No. 17 "de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) 2030](#) de las Naciones Unidas

## 2. OBJETIVOS

### Objetivos generales

1. Exponer y profundizar los aspectos conceptuales presentados en la [Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública](#) aprobada por unanimidad por los países de Iberoamérica el 8 de octubre de 2020.
2. Traducir los elementos conceptuales de esta Carta a estrategias e instrumentos prácticos orientados a su implementación en los organismos públicos.

### Objetivos específicos

Al final del curso, los participantes en el mismo serán capaces de:

1. Identificar y conceptualizar los grandes motores de meta innovación de las organizaciones públicas: análisis de prospectiva, gestión del conocimiento, inteligencia colectiva e implantación de la inteligencia artificial en la gestión pública.
2. Tener la capacidad para poder traducir en estrategias concretas los anteriores motores de innovación en las administraciones públicas de los países de la región.
3. Detectar los elementos organizativos a nivel de estructura administrativa y de gestión de los empleados públicos que deberían transformarse para poder establecer las condiciones necesarias que faciliten las lógicas innovadoras en la Administración pública. Definir estas estrategias de cambio organizativo
4. Tener la capacidad para definir a nivel conceptual y práctico una agenda y estrategia de cambio organizativo realista a implementar por un organismo público.



# 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

### 3. DESTINATARIOS O PERFIL

1. Sector gubernamental: funcionarios públicos de los países miembros del CLAD, de los ámbitos nacional/federal, regional/departamental o municipal/local;
2. Sector académico: docentes y estudiantes de grado o postgrado, así como investigadores expertos o interesados en las temáticas a abordar con un carácter multidisciplinario;
3. Sector social: miembros organizados de la sociedad que trabajen o investiguen en las temáticas a abordar (movimientos sociales, ONGs, entre otros);
4. Sector privado: empresas cuyas acciones estén dedicadas a establecer alianzas con el sector público y/o desarrollan proyecto que contienen objetivos de responsabilidad social.
5. Otros sectores: otros actores interesados que trabajen las temáticas, tales como asesores, consejeros, organismos internacionales, entre otros.

### 4. ORGANISMOS COAUSPICIANTES

El Curso Internacional es una actividad de la Secretaría Permanente de la [Escuela del CLAD](#).

### 5. COORDINADOR ACADÉMICO Y DOCENTE

**Carles Ramió** es catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona). Doctor en Ciencia Política y de la Administración por la Universitat Autònoma de Barcelona (1994) y Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid (1987). Es especialista en gestión pública e instituciones públicas en España y América Latina. Ha publicado 27 libros sobre instituciones, dirección y gestión pública (teoría de la organización y auditoría operativa), función pública, partenariados público-privados y participación ciudadana.

Sus libros más recientes son: *La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios* (Ed. Catarata, Madrid, 2012, segunda edición: 2015), *Manual para un atribulado profesor universitario* (Ed. Catarata, 2014), *Administración pública y crisis institucional. Estrategias de reforma e innovación para España y América Latina* (Ed. Tecnos, Madrid, 2015), *La regeneración de la función pública. Estrategias para frenar la corrupción política en España*, Ed. Catarata, 2016), *La Administración Pública del Futuro (Horizonte 2050). Instituciones, Política, Mercado y Sociedad de la Innovación* (Ed. Tecnos, 2017), *La Nueva Gestión del Empleo Público* (coautor: Miquel Salvador. Ediciones Tibidabo, 2018), *Inteligencia Artificial y Administración Pública. Robots y Funcionarios Compartiendo el Servicio Público* (Ed. Catarata, 2019), *Gobernanza Social e Inteligente. Un Nuevo Modelo de Organización para el Ayuntamiento de Barcelona* (coautor: Miquel Salvador, Edicions Ajuntament de Barcelona, 2019), *Las lágrimas del Leviatán. Ensayos sobre Administración pública* (Ed. Fundación I+E, Buenos Aires, 2020) y *Repensando la Administración digital y la innovación pública* (Coordinador, Madrid, INAP, 2021).

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

🌐 [www.clad.org](http://www.clad.org)



# 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

Ha publicado unos 230 artículos y capítulos de libro. Ha publicado artículos en revistas de referencia sobre Gestión Pública como *Journal of the Society for Latin American Studies*, *Journal of Politics in Latin America*, *Journal of Urban Affairs*, *USA-China Law Review*, *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (10 artículos) y *Revista Política y Gestión Pública del CIDE* (2 artículos). También ha publicado unos 180 artículos en *El País*, *El Periódico*, *La Vanguardia*, *Expansión*, *El Mundo*, *Ara*, *El Punt-Avui*, *Diario de Tarragona*, *agendapública* y *espublico*.

Ha presentado 150 ponencias en congresos y jornadas científicas y profesionales. Ha impartido conferencias, cursos y talleres en más de 60 universidades y en 150 instituciones públicas en España, Portugal, EE.UU. (Harvard, MIT y BID), México (El Colegio de México, El Colegio de Jalisco y CIDE), Argentina (Fundación I+E, Universidad de Buenos Aires, U. Católica de Córdoba, U. de La Plata y Gobierno de la Provincia de Córdoba), Brasil (Getulio Vargas), Chile (Controlaría General de la República de Chile, Universidad Católica, U. Tecnológica Metropolitana y U. de la Concepción), Perú (ESAN y Universidad Continental), Colombia (Universidad de los Andes y ESAP), República Dominicana (Iglobal), Ecuador, Cuba, Nicaragua y Panamá.

Ha trabajado como consultor o como miembro de grupos de expertos, entre otras instituciones, para el BID, CLAD, OCDE, UE, Administración estatal de España, Administración estatal de República Dominicana, Generalidad de Cataluña, Junta de Andalucía y Ayuntamiento de Barcelona.

Ha ocupado distintos cargos públicos: decano de la facultad de ciencias políticas y gestión pública en la UPF, vicerrector y comisionado en la UPF durante 12 años, director de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, presidente de Ivàlua (Consortio de Evaluación de Políticas Públicas de Cataluña), vicepresidente del Centro de Estudios Jurídicos y Formación especializada de Cataluña y director del programa de América Latina del CIDOB.

Encargado de la elaboración de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública por encargo del CLAD. Está previsto que esta Carta sea aprobada por todos los países de la región iberoamericana en la reunión de ministros y ratificada por la reunión periódica de los jefes de Estado (2020-2021). Concesión en 2020 de un Doctorado Honoris causa por parte de la Academia Internacional de Ciencias Políticas-Administrativas y Estudios de Futuro (México). La red NovaGob le ha concedido en 2020 el premio de la excelencia en innovación pública.

E-mail: [carles.ramio@upf.edu](mailto:carles.ramio@upf.edu) – Twitter: @CarlesRamio

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

 [www.clad.org](http://www.clad.org)



# 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

## 6. METODOLOGÍA

---

El curso se desarrollará durante 7 semanas bajo un enfoque andragógico "situado" que se inscribe en la educación significativa basada en proyectos.

- Semana 1 / Módulo 1 - del 10 al 16 de mayo
- Semana 2 / Módulo 2 - del 17 al 23 de mayo
- Semana 3 / Módulo 3 - del 24 al 30 de mayo
- Semana 4 / Módulo 4 - del 31 de mayo al 6 de junio
- Semana 5 / Módulo 5 - del 7 al 13 de junio
- Periodo para finalizar el trabajo final: del 14 de junio al 2 de julio

El participante deberá desarrollar desde el comienzo del curso un proyecto que le permita ir aplicando las enseñanzas adquiridas, mediante la lectura atenta de la bibliografía de apoyo, la participación en foros semanales de debate, la asistencia a los seminarios web y la interacción durante el curso con los profesores y con otros/as participantes. Como resultado, el curso se organiza alrededor de las siguientes actividades:

- **Análisis de materiales:** En la sección de bibliografía, se identifican los textos y materiales básicos que deberán ser trabajados por los/as participantes al inicio de cada semana/módulo, así como algunos materiales generales complementarios que son sugeridos en caso de que interese profundizar en dicha temática. Este trabajo deberá realizarse al inicio de cada semana, de modo que sirva de base para el resto de actividades programadas.
- **Clases (webinarios):** Se realizarán 4 webinarios, uno por semana. Durante el webinar, que tendrá una duración de 90 minutos, se presentarán los aspectos más importantes de la semana/módulo. Se realizarán en directo utilizando la plataforma Zoom del CLAD, pero también quedarán grabados y disponibles para su reproducción en cualquier otro momento en el Campus Virtual.
- **Foros:** El curso contará con dos tipos de foros:

### 1. Los foros no puntuados

- Foro "Café con leche", de presentación e intercambio de temas de interés.
- Foro "Dudas sobre materias y asignaciones", dirigido a los docentes y con temas cuyas respuestas pueden interesar a otros/as participantes.
- Foro "Dudas técnicas sobre el Campus Virtual", dirigido al personal técnico del CLAD, con temas relativos al acceso y uso de la plataforma de trabajo.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214



**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

2. Los foros puntuados son evaluados y forman parte de la puntuación final de cada participante. La dinámica consistirá en una premisa planteada por los docentes con la que se iniciará la discusión, que luego evolucionará de acuerdo a las intervenciones e intercambios que se generen. Se requerirá que los/as participantes intervengan al menos dos veces en cada uno de los foros. Sólo se puntuarán las participaciones basadas en evidencia, que utilicen los textos y materiales proporcionados durante el curso y que ligen ideas de participaciones previas (realizadas por los docentes o por otros alumnos).
- **Trabajo final:** Como asignación de trabajo final, los/as participantes deberán diseñar una intervención factible en un contexto institucional y social real (preferiblemente ligado al ámbito laboral del participante) dirigida a introducir, avanzar o consolidar la innovación y proponer un plan de implementación y evaluación de la misma. El trabajo final, por tanto, contará con las siguientes secciones:
    - a. Resumen ejecutivo del documento que se entrega.
    - b. Introducción: Descripción del ámbito institucional de la intervención. Definición del problema frente al cual se diseña la intervención, describiendo sus principales características y justificando su relevancia institucional y social. Objetivos principales de la intervención.
    - c. Descripción de la intervención: Descripción detallada de la intervención, especificando sus instrumentos o componentes y la vinculación entre ellos y los resultados buscados.
    - d. Plan de implementación: Descripción de entidades responsables, recursos y plazos planificados para la implementación, así como un análisis de los obstáculos y oportunidades a ser superados/aprovechadas mediante una estrategia de gestión del cambio.
    - e. Plan de evaluación: Esquema de medición, monitoreo y reporte de resultados.

Para garantizar el correcto avance en el trabajo final, los/as participantes entregarán un planteamiento de su idea de trabajo durante el módulo 1 (no puntuado) y un informe de progreso parcial durante el módulo 3 (puntuado).

Finalmente, en cuanto a la evaluación, la siguiente tabla presenta el peso de cada actividad:

Actividad	Calificación	Cantidad	Porcentaje sobre nota final
Asistencia a webinar	10%	1	10%
Participación en foros puntuados	20%	2	40%

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

**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

Informe de progreso del trabajo final	10%	1	10%
Trabajo final	40%	1	40%

La calificación parcial y final se presentará en una escala de 0 a 10 según las siguientes correspondencias:

- 1-5: Insuficiente
- 6: Bueno
- 7-8: Muy bueno
- 9: Distinguido
- 10: Sobresaliente

Los trabajos finales que tengan una puntuación de 8 o más serán considerados para publicación en la edición especial del CLAD Trabajos con la que se prevé difundir los resultados del curso. La selección final de los trabajos incluidos será potestad de los docentes y el CLAD.

## 7. ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el fin de acompañar al alumno en su labor posterior al curso, la Escuela del CLAD hará una labor de acompañamiento, seguimiento y evaluación a los cambios que el alumno vaya logrando en su respectiva institución, de acuerdo al trabajo desarrollado y conocimientos adquiridos durante el curso.

Cambios que pueden ir desde actividades formales o institucionalizadas, tales como introducción de la propuesta de mejora, solicitudes de audiencia ante autoridades para exponer el contenido del curso, solicitudes de otro tipo, respuestas oficiales ante las propuestas, etc., a actividades informales o poco institucionalizadas, por ejemplo, reuniones entre compañeros de trabajo, envío del material del curso a autoridades y compañeros, entre otras iniciativas.

La Escuela hará un levantamiento del logro del alumno en su institución y estará apoyando y premiando aquellos que logren cambios institucionalmente significativos como, entre otros:

**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

- Diploma por su voluntad emprendedora.
- Beca en algún curso internacional EIAPP posterior a la evaluación.
- Membresía a la Asociación CLAD del año vigente, posterior a la evaluación.

La creatividad, base de la innovación, debe ser un valor transversal a cualquier actividad de las administraciones públicas evidenciando una actitud propositiva, emprendedora y de liderazgo organizacional. Estas evaluaciones serán realizadas a los alumnos y a las autoridades que avalaron la postulación en diferentes momentos al finalizar el curso, a saber: 1er corte: al mes de la última actividad; 2do corte: a los 4 meses luego de la última actividad del curso; 3er corte: a los 8 meses de la última actividad del curso.

**8. PROGRAMA**

Módulo	Semana (fechas)	Contenidos	Actividades
<b>Módulo 1:</b>  <i>Bienvenida e introducción a los Cursos CLAD y su Campus Virtual</i>	<b>Semana 1:</b>  Del lunes 10 al domingo 16 de mayo	Bienvenida de las autoridades del CLAD	- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas)  - Completar el perfil personal en el Campus Virtual  - Contestar el foro correspondiente del módulo en el Campus Virtual
<b>Módulo 2:</b>  El concepto de innovación. Los lineamientos de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública	<b>Semana 2:</b>  Del lunes 17 al domingo 23 de mayo	Innovación y Administración pública  Los retos de las administraciones públicas durante la década 2020-2030  La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública	- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas)  - Asistir (vivo) o seguir (diferido) clase módulo 2 Tema: Taller con los criterios para realizar los trabajos  - Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 1 (ver bibliografía mínima)

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
 Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214



# 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

			<p>recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participar en primer foro puntuado: La diáspora de la Innovación</li><li>- Entregar el esquema del trabajo final a presentar</li></ul>
<p><b>Módulo 3:</b></p> <p>Estrategias de Innovación en la Administración pública</p>	<p><b>Semana 3:</b></p> <p>Del lunes 24 al domingo 30 de mayo</p>	<p>La diáspora de la innovación pública: metodologías</p> <p>¿Como tienen que ser las organizaciones públicas del futuro? Aprendizajes desde el nuevo management.</p> <p>Los motores de la innovación pública (las iniciativas de meta innovación): análisis de prospectiva, gestión del conocimiento e inteligencia colectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas)</li><li>- Asistir (vivo) o seguir (diferido) clase módulo 3 Tema: Nuevo modelo organizativo para una Administración innovadora</li><li>- Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 1 (ver bibliografía mínima recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual)</li><li>- Participar en el segundo foro puntuado: Administración digital secuestrada</li></ul>
<p><b>Módulo 4:</b></p> <p>Las tecnologías emergentes como catalizadoras de la innovación</p>	<p><b>Semana 4:</b></p> <p>Del lunes 31 de mayo al domingo 6 de junio</p>	<p>Revolución 4.0 y su impacto en la Administración pública</p> <p>La Inteligencia artificial y la robótica como mecanismos para mejorar los modelos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas)</li><li>- Asistir (vivo) o seguir (diferido) clase módulo 4: Inteligencia</li></ul>

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

 [www.clad.org](http://www.clad.org)



**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

		de organización.  La formulación de nuevas preguntas, nuevas políticas y servicios públicos gracias a las tecnologías emergentes.  El incremento de las necesidades institucionales para la gobernanza de datos	artificial y gobernanza de datos  - Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 4 (ver bibliografía mínima recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual)  - Preparar y entregar <u>Tarea puntuada: Informe de progreso del trabajo final</u>
		El trabajo final deberá entregarse hasta el viernes 2 de julio	

**9. REQUISITOS PARA LAS POSTULACIONES**

1. Cumplir con el perfil descrito en la sección DESTINATARIOS O PERFIL.
2. Todos los interesados deben completar el "Formulario de Registro".
3. Enviar a la cuenta ([eiapp@clad.org](mailto:eiapp@clad.org)) una nota aval de alguna autoridad de la institución del postulado, sea de la máxima autoridad de la misma, la autoridad inmediata o el encargado del Departamento/Unidad de Talento/Recursos Humanos.

El aval es una nota oficial (en formato de imagen o PDF) donde se indique el apoyo de la autoridad respectiva a la postulación del interesado.

4. Seguirnos en todas o alguna de nuestras redes sociales digitales:

- Instagram: [https://www.instagram.com/clad\\_org/](https://www.instagram.com/clad_org/)
- Facebook: <http://www.facebook.com/clad.fb>
- Twitter: [https://twitter.com/clad\\_org](https://twitter.com/clad_org)
- Youtube: <https://www.youtube.com/user/CLADvideos/>

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

 [www.clad.org](http://www.clad.org)



# 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

Derivado de la aplicación del **Modelo CLAD Liderazgo para la Innovación Pública**, los postulados que resulten electos deben estar dispuestos a firmar un compromiso básico que demuestra una voluntad emprendedora para realizar esfuerzos en su institución de procedencia para multiplicar los conocimientos y generar cambios institucionalmente significativos, de acuerdo a lo aprendido en el curso;

## 10. BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA RECOMENDADA

### Módulo 1

CLAD (2020), *Carta Iberoamericana de innovación en la gestión pública*.

Ramió, Carles (2020), *La innovación de la gestión pública en iberoamérica: una agenda para el 2030*, texto de la conferencia plenaria del XXV Congreso del CLAD celebrado en Lisboa (Noviembre 2020)

### Módulo 2

Aguilar, Luis (2020), *Gestión del conocimiento en el sector público*, Amazon libros.

Ramió, Carles (2020), *La Diáspora de la Innovación*, blog espUBLICO.

### Módulo 3

Rey, Amalio (2017), *Seis tipos de innovación pública*, en <https://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>

Ramió, Carles (2020), *Administración digital secuestrada*, Tribuna de El País.

Ramió, Carles (2021), *Organizaciones públicas 4.0*. Texto no publicado

### Módulo 4

Ramió, Carles (2018), "Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración pública", *Revista del CLAD Reforma y Democracia* n° 72.

Salvador, Miquel, Ramió, Carles (2020), "Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la



**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

Administración pública como paso previo a la introducción de la Inteligencia Artificial”, Revista del CLAD Reforma y Democracia, nº 77.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL COMPLEMENTARIA

Acemoglu, Daron, Robinson, James A. (2019): *El pasillo estrecho: Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*, Barcelona, Ediciones Deusto.

BBVA (2016), *Las 13 profesiones para las que están programando robots para que sustituyan la mano de obra humana*. <https://www.bluebbva.com/2015/10/13-profesiones-para-las-que-estan-programando-robots-que-sustitu.asp>

Ford, Martin (2016), *El Ascenso de los Robots: la Tecnología y la Amenaza de un Futuro sin Empleos*, Barcelona, Paidós.

Frey, Carl B., Osborne, Michael A. (2016), *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, Oxford, University of Oxford.

Haskel, Jonathan y Westlake, Stian (2018), *Capitalism without capital: the rise of the intangible economy*, Princeton, Princeton University Press.

IALATAM (2019), *Ranking mundial de países pro inteligencia artificial*. <https://ia-latam.com/2019/08/19/ranking-mundial-de-paises-pro-inteligencia-artificial/>

Mason, Paul (2016), *Postcapitalismo. Hacia un nuevo futuro*, Barcelona, Paidós.

Mazzucato, Mariana (2014), *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*, Barcelona, RBA.

Mazzucato, Mariana (2015), *La cuarta revolución. La carrera global para reinventar el estado*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

Mazzucato, Mariana (2018), *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*, Madrid, Taurus.

Moreno, Luís (2018), “Robots y Humanos, Empleos que no Volverán”, *Programa de Desarrollo e Instituciones*. [http://www.academia.edu/36596730/Robots\\_y\\_humanos\\_empleos\\_que\\_no\\_volverán](http://www.academia.edu/36596730/Robots_y_humanos_empleos_que_no_volverán)

O\*Net (2020): “Find Occupations”. <https://www.onetonline.org/find/>



**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

Ramió, Carles (2017), *La Administración pública del futuro (Horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad del aprendizaje*, Madrid, Tecnos.

Ramió, Carles (2019), *Inteligencia artificial y Administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público*, Madrid, Catarata.

Ramió, Carles (2020), "Algunas lecciones de la gran prueba de estrés institucional", en *blog espublico*. <https://www.administracionpublica.com/algunas-lecciones-de-la-gran-prueba-de-estres-institucional/>

Stiglitz, Joseph E. y Greenwald, Bruce C. (2016), *La creación de una sociedad del aprendizaje*, Madrid, La esfera de los libros.

## 11. DUDAS, PREGUNTAS Y/O COMENTARIOS

Si desea comunicarse con la Secretaría Permanente de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) lo puede hacer por:

Tel. (58212) 2709211/Fax: (58212) 2709214 (Horario de trabajo: Lunes a Viernes entre 08:30 - 12:30 y 13:00 - 16:00 / Hora de Venezuela)

Correo electrónico: [eiapp@clad.org](mailto:eiapp@clad.org)