

CUADERNO DEL DESARROLLO

# 10

Inclusión en  
**la gestión  
del Estado**

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA



Una charla magistral  
**con Hugo Tobar**  
en el marco del Diplomado en  
**Gobernabilidad e  
Innovación Pública para  
Líderes y Lideresas de  
América Latina  
y el Caribe**

---

Primera edición / 5 de octubre 2022



**Temas asociados**

Gobernabilidad

Liderazgo

Afrodescendientes

Indígenas

Política

Desarrollo

Territorio

América Latina  
y el Caribe

## RESUMEN

- Para aplicar políticas inclusivas a poblaciones afrodescendientes e indígenas, se deben generar alianzas entre la cooperación internacional, universidades, instituciones públicas y gobiernos locales.
- La promoción de la inclusión debe pasar necesariamente por una revisión estadística. Existe evidencia sobre el valor agregado de las poblaciones étnicas respecto a la capacidad de consumo en las economías y cómo contribuyen a la sostenibilidad de emprendimientos y empresas.
- Además de las políticas de inclusión, se deben establecer diálogos con el sector privado para desmontar estereotipos y prejuicios hacia las poblaciones étnicas. Esto se debe hacer basándose en evidencias y en dar el mensaje de que aquellas empresas que no sean inclusivas están llamadas a desaparecer. Una mala práctica discriminatoria puede causar la pérdida de una operación financiera.
- Cuando se aborda la inclusión, no se pueden aplicar las mismas metodologías que se usan en las ciudades para las comunidades o territorios más aislados. Resulta necesario diseñar un enfoque diferenciado que atienda a las poblaciones afrodescendientes e indígenas.
- La medición resulta fundamental para la gestión de proyectos sociales, comunitarios y públicos. Si no se monitorea, y si no se evalúa, no se podrá conocer el impacto.

## HALLAZGOS

Hugo Tobar, Director de “Reducción de la Violencia para América Latina y el Caribe” de *Open Society Foundations*, expuso sobre las políticas de inclusión de las poblaciones afrodescendientes e indígenas, citando ejemplos de Colombia. Se destacó cómo el uso de políticas a nivel educativo sirve para profundizar la inclusión de manera integral. De igual manera, se presentaron casos del empoderamiento de comunidades a nivel territorial, un aspecto fundamental para incentivar el desarrollo. También, se compartieron experiencias sobre el uso de infraestructura con enfoque diferenciado para poblaciones que no están incluidas en un contexto urbano. Finalmente, Tobar brindó lecciones importantes, a través de ejemplos prácticos, respecto a cómo el monitoreo y la medición de las políticas públicas resulta necesario para conocer el impacto, así como para establecer canales con aliados estratégicos dentro de la cooperación internacional y el sector privado.



Una mala práctica discriminatoria puede causar la pérdida de una operación financiera.

## CONTEXTO

En el marco del **Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe** organizado y dictado por CAF, en conjunto con 16 universidades de la región, se imparten 12 charlas magistrales en vivo virtualmente a todos los estudiantes del Diplomado en español, inglés y portugués en simultáneo.

Estas charlas son dictadas por expertos y líderes con prestigio internacional, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento, comparten con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus temas de *expertise*.

Los Cuadernos del Desarrollo están basados en estas charlas magistrales. Esta décima edición está centrada en la exposición de Hugo Tobar, director de Reducción de la Violencia para América Latina y el Caribe de Open Society Foundations, donde gestiona las carteras de política de drogas, seguridad ciudadana y reducción de homicidios.

**RESUMEN  
BIBLIOGRÁFICO  
DEL EXPOSITOR**

# Hugo Tobar Otero

Politólogo de la *University District of Columbia*, en Washington D.C., Estados Unidos. También posee una Maestría en Administración Pública de la misma casa de estudios.



En Colombia, cursó estudios de Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad Libre - Seccional Cali. Actualmente, Tobar es candidato a doctor en Desarrollo Local y Cooperación Internacional por la Universitat Politècnica de València (UPV) en España.

Hugo se ha desempeñado en la administración pública en Estados Unidos y Colombia. Dentro del Gobierno del Distrito de Columbia, fue analista de programa y director de operaciones del departamento de servicios de rehabilitación juvenil. Por el lado colombiano, fue secretario de hacienda de la Gobernación del Departamento del Chocó y fue Gobernador

encargado de ese Departamento entre 2012 y 2013.

Además de la experiencia en la gestión pública, Hugo Tobar ha liderado múltiples proyectos sociales y consultorías con organismos de cooperación internacional. Primero, como coordinador de los programas de intercambio para estudiantes de América Latina en la Fundación Phelp Stokes, una organización para el desarrollo de las comunidades latinoamericanas y africanas. Luego, desarrolló consultorías sobre planes de desarrollo a nivel local en Colombia, así como también consultorías sobre el fortalecimiento institucional en los

municipios de Guapi, Timbiquí, López y Buenaventura, en colaboración ARD - USAID. De igual manera, Tobar fue director del Programa Presidencial Inclusión Para la Paz con apoyo de USAID y ejecutado por la Organización Internacional de las Migraciones (OIM).

En el campo académico, fue coordinador de programas de la Universidad de Howard, específicamente, el Centro de Vida Familiar. También, fue miembro del Consejo Superior de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba" (UTCH), y en 2015 fue candidato a rector de la Universidad del Pacífico en Colombia.

Hugo Tobar, desde temprana edad, militó en organizaciones estudiantiles en la zona del pacífico colombiano y enfocó su trabajo en temas relacionados con la justicia racial, la inclusión y la diversidad.

## INTRODUCCIÓN

**Sin embargo**, en el año 2002, se debió asilar en Estados Unidos, ante el contexto de violencia política que se vivía en el país, especialmente con la ejecución del Plan Colombia, que buscaba combatir el terrorismo.

**En Estados Unidos**, Tobar coincidió con un grupo de líderes, activistas y exfuncionarios colombianos en Washington D.C. A partir de este relacionamiento, empieza a formarse una agenda de incidencia dirigida al Congreso de los Estados

Unidos. El objetivo era posicionar dentro del debate respecto al apoyo militar a Colombia, la importancia de considerar a las poblaciones étnicas, ya que la ayuda militar, por sí sola, no solucionaba las problemáticas y las brechas sociales existentes en el país. Se hizo hincapié en que una parte de los recursos destinados para Colombia sí estuvieron enfocadas en reducir la inequidad social con enfoque étnico en poblaciones afrodescendientes e indígenas.

**A partir** de estos antecedentes, Hugo Tobar desarrolló su charla magistral explicando experiencias que fueron una consecuencia de esta agenda de incidencia promovida a inicios de la década del 2000.



# Ideas principales

El “Programa de Inclusión Para la Paz” es el programa de inclusión más grande que había tenido la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el mundo.

## Incidencia con resultados



Entre 2016 y 2020, Hugo Tobar fue director del “Programa de Inclusión Para la Paz”, cuyo objetivo principal era mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades afrodescendientes e indígenas en Colombia. Este programa abarcaba 30 municipios y 10 departamentos del país. Se trató del programa de inclusión más grande que había tenido la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el mundo. Se destinaron USD 60 millones y, actualmente, el programa está en su tercera fase.

Este programa tuvo antecedentes muy importantes, enmarcados en la agenda de incidencia mencionada anteriormente.

Visibilizó, por más de diez años, entre el 2000 y el 2009, la situación de poblaciones étnicas de Colombia en Estados Unidos, destacando la violencia de la Masacre de Bojayá, en Chocó, en la que murieron más de 120 personas; o la Masacre del Naya, donde se estimaron más de 100 muertos debido a un enfrentamiento entre paramilitares y guerrilla. Con estas denuncias, se logró una mayor atención.

Es así, como para el año 2009, se empezó una primera intervención de manera transversal para las poblaciones étnicas por parte de USAID, a través de organizaciones como la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) y la Organización Internacional para

las Migraciones (OIM). Este primer proyecto tenía un presupuesto de USD 16 millones y tenía dos objetivos fundamentales:

- i) Fortalecimiento comunitario, y**
- ii) Actividades económicas.**

Aquí se evidenció el primer resultado de años de incidencia con los tomadores de decisiones.

No obstante, luego de sus primeros años de implementación, se advirtió al Congreso de Estados Unidos, que no se estaba presentado el impacto adecuado y que se requería un programa exclusivo a las poblaciones étnicas. En función de esta solicitud, en 2011 se destinaron USD 60 millones para apoyar un programa focalizado en cuatro objetivos fundamentales:

- 1) Fortalecimiento institucional;**
- 2) Fortalecimiento comunitario;**
- 3) Oportunidades económicas, y**
- 4) Mensajes positivos.**

Hugo Tobar indica que, al iniciar este programa, él se encontraba como Gobernador Encargado del Departamento del Chocó, así que pudo conocer el programa de cerca, desde la visión de la institucionalidad pública. Además, sirvió como consultor del programa. Ese programa tuvo una duración de casi cinco años. Luego, se presentó la oportunidad de implementar una segunda fase, que fue el “Programa Inclusión Para la Paz” (IPA), que Tobar gerenció por cuatro años (2016 - 2020).

## Sobre el Programa Inclusión Para la Paz (IPA)

Esta iniciativa tuvo como objetivos principales:

- 1 **Fortalecer a las organizaciones** comunitarias para que tuvieran la capacidad de implementar proyectos propios.
- 2 **Generar oportunidades** económicas a través de empleabilidad y el emprendimiento.
- 3 **Promocionar el patrimonio** y la diversidad cultural como un motor de desarrollo económico (y no como algo cosmético, accesorio y asilado de las comunidades).
- 4 **Asistencia humanitaria.**

Con el "Programa Inclusión Para la Paz" (IPA), se logró que diversas organizaciones comunitarias, sociales y de base fortalecieron su incidencia y su tejido institucional. Actualmente, muchas de estas organizaciones ya tienen la capacidad de ejecutar recursos directamente con agencias grandes como USAID, ya no dependen de organizaciones intermediarias que servían de implementadores. Esto es una realidad gracias al acompañamiento continuo de las organizaciones con los territorios, quienes hoy lideran sus propias iniciativas, se articulan con capacidad técnica y tienen resultados concretos. De igual manera, en el tema de oportunidades económicas, el IPA generó alianzas con el sector privado, que se tradujo en más de 16.000 emprendimientos y 20.000 empleos.

El IPA generó alianzas con el sector privado, que se tradujo en más de 16.000 emprendimientos y 20.000 empleos.





## 3 casos de intervención del Programa Inclusión Para la Paz (IPA)

1

### Caso Petronio Álvarez

En Colombia, existe una manifestación artística llamada Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, que se desarrolla en la ciudad de Cali por parte de la población afrodescendiente. Sin embargo, por mucho tiempo, existió una tensión racial entre las poblaciones afros y las comunidades más mestizas. Este festival recoge, manifestaciones artísticas, bebidas tradicionales, también posee una agenda académica muy fuerte que refleja el patrimonio de las comunidades.

Con este contexto, el IPA, a través de una alianza con la Universidad Javeriana de Cali, midió el impacto socioeconómico del festival, donde se logró determinar que esta manifestación artística cubría 80% de la ocupación hotelera, movilizan- do a más de 120 mil personas en 5 días de duración del festival. Además, gene- raba en promedio un ingreso de USD 22 millones, y representaba un importante punto de atracción turística para perso- nas provenientes del extranjero.



2

### Caso de variable étnica

En conjunto con el Centro Nacional de Consultoría, una organización con más de 20 años de experiencia, que todos los años mide el Índice de Consumo de Colombia, se logró incluir la variable étnica por prime- ra vez. De esta manera, se pudo conocer qué consumen las poblaciones afrodescen- dientes y las poblaciones indígenas. Pero, además, se pudo determinar la fuerza de compra que tienen estas poblaciones, así como su capacidad de consumo.

Con esas cifras, se redefinió el diálogo con el gobierno y sector privado, se planteó el tema de la inclusión como un aspecto del poder adquisitivo que permi- te que la economía crezca, y, en el fondo, se trató de comunicar que los grupos étnicos son consumidores también. De esta manera, se lanzó un gran pacto nacional por la inclusión y la diversidad llamado **"La inclusión sí paga"**.

Hugo Tobar señala que se trató de un trabajo arduo de revisión estadística, donde se planteó cómo este valor agre- gado de las poblaciones étnicas, respecto a su capacidad de consumo, posiciona la importancia de la diversidad y contribuye a la sostenibilidad de emprendimientos y empresas, así como el retorno que puede significar para las comunidades.

3

### Caso de campañas contra los prejuicios

Si bien la utilización de la evidencia recolec- tada por el Centro Nacional de Consultoría sobre el Índice de Consumo de Colombia fue utilizada para generar alianzas con las principales empresas del sector privado, se detectó que existían barreras culturales sobre la percepción de las poblaciones afrodescendientes e indígenas. Por esa razón, se promovió la incorporación de programas de inclusión en las empresas, en sus distintas instituciones, y gene- rar capacitaciones.

Pero la acción con mayor impacto se trató de la generación de una campaña de comunicaciones a nivel nacional con el apoyo del canal de televisión Caracol, y otros medios nacionales, llamada: **"Mira sin prejuicios"**. Esta fue una estrategia que permitió transmitir una imagen distinta a la sociedad en general sobre las poblacio- nes étnicas, ya que se escogieron diversos referentes de las comunidades del país, utilizando un enfoque territorial.

Se estableció una línea base antes de lanzar la campaña, midiendo la percepción ciudadana sobre estas poblaciones. Un tiempo después del lanzamiento, se hizo una nueva medición para conocer el cam- bio de percepción. Se detectaron variacio- nes positivas en las personas encuestadas al conocer referentes de las comunidades étnicas, que jugaban roles distintos a aque- llos que tradicionalmente se posicionaban basado en los prejuicios.

## Sobre el trabajo para la reducción de la violencia en América Latina y el Caribe

Actualmente, Hugo Tobar se desempeña como director de “Reducción de la Violencia para América Latina y el Caribe” de *Open Society Foundations* (OSF). En esta área, se abordan temas de seguridad ciudadana, reducción de homicidios y política de drogas.

Una de las principales acciones que realizó Tobar, al llegar a esta fundación, estuvo enfocada en gestionar un diagnóstico de las organizaciones que estaban recibiendo financiamiento de OSF, para así conocer el impacto que tenían. El primer hallazgo de este diagnóstico fue la detección de un trabajo concentrado en las ciudades capitales de la región y gestionadas por organizaciones tradicionales grandes. Sin embargo, los indicadores que impactan en esta problemática están en los territorios más allá de las grandes ciudades.

Este descubrimiento fue importante para actualizar el abordaje de OSF y reconocer la importancia de trabajar con organizaciones locales, incluyendo las orgánicas étnicas en los territorios. Esto es algo difícil de gestionar, ya que las organizaciones tradicionales en ciudades como Bogotá, Ciudad

de México o Río de Janeiro, que tenían profesionales formados en las principales universidades del mundo, bilingües y con una trayectoria en la gestión pública, compiten con organizaciones emergentes de líderes sociales y comunitarios por los mismos recursos. No se puede esperar la misma capacidad técnica y de respuestas para ambos tipos de organizaciones.

Pero no solo se trataba de un tema de recursos: este diagnóstico realizado por Hugo Tobar sirvió para identificar organizaciones locales y desarrollar una estrategia de acompañamiento que permitiera a esos organismos alcanzar mejores niveles de desempeño. A continuación, se presentan los pasos iniciales de esta estrategia

- 1 Identificación de las organizaciones.
- 2 Conformación de grupos de consultores técnicos que acompañen a las organizaciones.
- 3 Intercambio entre organizaciones grandes con experiencia probadas en la incidencia, y organizaciones locales con conocimiento sobre el territorio.

### Caso de Puente Nayero

Un ejemplo del tipo de comunidad que se busca apoyar a nivel local y comunitario está en la ciudad de Buenaventura, en Colombia, que alberga el principal puerto de ese país. En la ciudad, se ubica una comunidad llamada Puente Nayero, conformada en su mayoría por población afrodescendiente desplazada a raíz de una masacre ocurrida durante el año 2002 en el Río Naya, donde grupos paramilitares ejecutaron a más de 50 personas.

Las personas sobrevivientes huyeron hacia Buenaventura, pero al llegar encontraron más violencia, ya que, para la época, se atravesaba una compleja situación con la existencia de “casas de pique”, lugares donde desmembraban vivas a las personas.

Esta comunidad, a través de un proceso de incidencia y organización, logró expulsar a los actores armados de la zona, mejorando la seguridad. Además, obtuvo medidas de protección de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y los actores armados legales e ilegales respetan el contexto del territorio como una zona de paz.

Hoy, Puente Nayero es un símbolo de resistencia y un símbolo del Proceso de Paz de Colombia, ya que, de los curules acordados para el Congreso de la República, la comunidad tiene un representante en la Cámara de Representantes. Actualmente, en esta comunidad, OSF apoyó la creación de un centro multifuncional para beneficio de sus habitantes y seguir fortaleciendo la prevención de las violencias.

Hoy, Puente Nayero es un símbolo de resistencia y un símbolo del Proceso de Paz de Colombia.





## Experiencias de inclusión de la gestión pública

Dentro de la gestión pública colombiana, Hugo Tobar fue secretario de hacienda del Departamento del Chocó por un año, luego, debió asumir el rol como gobernador encargado durante el último año de mandato. En ese sentido, Tobar comparte alguna de las lecciones aprendidas más interesantes durante este proceso, incluyendo articulaciones con la cooperación internacional y el sector privado para impulsar procesos inclusivos:



### La educación como punto de inclusión

Las personas jóvenes de la región del pacífico colombiano tienen graves problemas de carencias sociales y económicas. Ante esta situación, durante la gestión de Tobar, se planteó la meta de formar al menos 300 jóvenes en maestrías y doctorados en las mejores universidades de Colombia y del mundo. La apuesta se enfoca en que luego de su tiempo de formación, estos jóvenes puedan retornar para liderar y gerenciar las instituciones de la región del pacífico colombiano.

Para apalancar esta iniciativa, se creó un fondo regional de regalías en alianza con el sector privado. Ese proyecto inició en 2013, a la fecha, ya demuestra resultados y los primeros beneficiarios del programa que lideran diversas instituciones a nivel nacional e internacional. La educación sigue siendo una de las herramientas principales para la inclusión.



### Empoderando comunidades del territorio

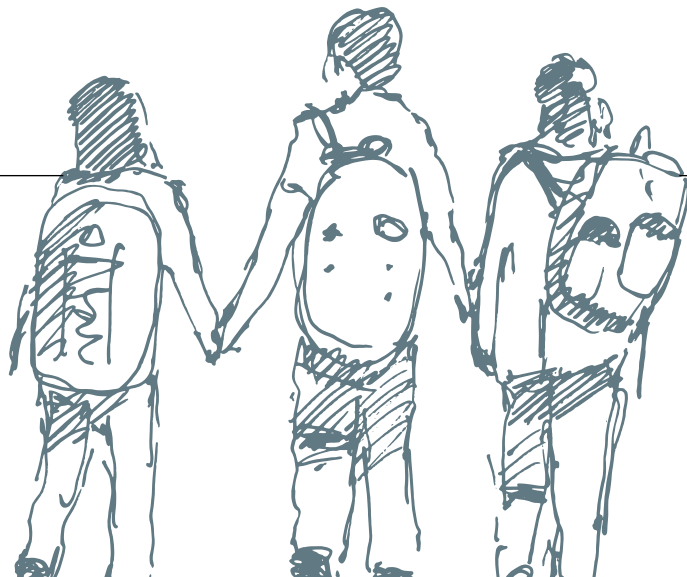
Durante la gestión de Tobar, se conformó la mesa departamental indígena, ya que no había una secretaria o representante de la comunidad en la estructura de gobernanza del Departamento del Chocó. Esta instancia se creó para llevar la voz y las inquietudes de las poblaciones indígenas al centro de las discusiones de políticas públicas. Esto permitió entender con mayor claridad cuáles son las principales problemáticas de estas poblaciones, incluyendo el acceso a los servicios básicos, salud, educación y accesibilidad en términos del lenguaje, ya que no todas estas comunidades manejan el español como idioma.



### Infraestructura con enfoque diferenciado

Cuando Hugo Tobar abordó el tema de la infraestructura en el Departamento del Chocó, se enfocó en aquella de uso educativo y sanitario, especialmente en zonas de difícil acceso donde no se pueden construir hospitales o escuelas, porque no hay vías o no hay electricidad. Se generaron debates con el Gobierno Nacional para diseñar un enfoque diferenciado que atienda la infraestructura para educación y de salud en las poblaciones afrodescendientes e indígenas.

La reflexión estaba centrada en que no se puede aplicar las mismas metodologías para la ciudad que para las comunidades en territorios más aislados. Existen poblaciones en el Chocó que no tienen carreteras y se deben transitar entre siete a ocho horas por ríos, dependiendo de las condiciones meteorológicas o de la época del año. A este contexto, se suma la presencia de actores armados en ciertas zonas. La propuesta formulada durante su gestión se centró en la creación de unidades móviles fluviales y esquemas de telemedicina, que fue referencia para otros departamentos de Colombia.



La educación sigue siendo una de las herramientas principales para la inclusión.

Para finalizar esta charla magistral, Hugo Tobar señaló una serie de aspectos que toda persona que trabaje en gestión pública o con comunidades dentro del territorio debería considerar para realizar un trabajo adecuado y con impacto real en las personas.

## CONCLUSIONES

### SIN MONITOREO, NO HAY IMPACTO.

La **medición** resulta fundamental para la gestión de proyectos sociales, comunitarios y públicos. Si no se monitorea, si no se evalúa, si no se genera un mecanismo de aprendizaje, difícilmente se va a conocer el impacto. Se puede correr el peligro que las acciones ejecutadas solo queden como una narrativa de percepción subjetiva. Por esa razón, es importante que desde el diseño de las políticas públicas se determine cuál será el impacto. Las intervenciones tienen que ser concretas, cada línea de acción debe tener indicadores.

Por ejemplo, en la educación se tiene la meta de mejorar el desempeño de los estudiantes para ingresar en la educación superior, pero se sabe que es deficiente en determinado

territorio. No solo se deben capacitar a los docentes, personal administrativo y ofrecer metodologías, sino también aplicar una medición periódica para conocer el desempeño que se tenía antes de la intervención y el que se tiene después de la implementación de la política pública. Si no se establece un esquema de evaluación desde el inicio, no se podrá conocer el impacto. Tobar señaló que las metodologías de monitoreo deben incluir a los mismos beneficiarios para que la evaluación sea más válida y sostenible.

### ESTABLECER CANALES CON EL SECTOR PRIVADO.

Hugo Tobar señaló que uno de los principales desafíos para acordar el pacto por la inclusión en Colombia estuvo en el diálogo con el sector privado, ya que, al principio, existía una postura de escepticismo respecto al poder de compra de las comunidades indígenas y afrodescendientes. Sin embargo, esto estaba basado en una preconcepción de estereotipos y prejuicios.

Tobar **indicó** que solo se pudo combatir con números y con una narrativa distinta. Cuando se muestran los números validados por una organización como el Centro Nacional de Consultoría, que incorporó la variable étnica, se mostró la capacidad de consumo. Además, se vive una época de cambio en el sector

privado, y aquellas empresas que no sean inclusivas están llamadas a desaparecer, una mala práctica discriminatoria puede causar la pérdida de una operación financiera. También hay que usar este enfoque al momento de conversar con el sector privado: las empresas más inclusivas son las más competitivas.



## CONCLUSIONES

### EL APORTE CULTURAL TAMBIÉN GENERA VALOR.

Se debe enfatizar que las sociedades actuales pueden aprovechar el turismo, la gastronomía y la cultura como un motor para el desarrollo económico. Pero también hay que medirlo y determinarlo. Se debe poner en valores cuantitativos el aporte histórico que representan las comunidades étnicas para los países, así como para la construcción de nación y el establecimiento de nuevos modelos de desarrollo económico.

### TRABAJAR DE MANERA COLABORATIVA.

Hugo Tobar mencionó que, para realizar estudios que puedan respaldar las políticas inclusivas, una fórmula que funcionó, en su experiencia, se trató de la generación de alianzas con la cooperación internacional, universidades, instituciones públicas y gobiernos locales. Las universidades, y las organizaciones académicas en general, sirven como actores que pueden realizar mediciones, mientras que los gobiernos locales pueden promover la participación. Además, al no tener que utilizar recursos propios, ya que los recursos para este tipo de estudios, normalmente, vienen de la cooperación internacional, los gobiernos locales pueden tender a participar sin mayores restricciones.

### INNOVAR PARA LA INCLUSIÓN.

Tobar afirmó que las cuotas raciales y de género, así como las acciones afirmativas, son necesarias para cerrar las brechas de las sociedades. No obstante, hay que definir mecanismos y protocolos asertivos. Se debe seguir invirtiendo en acceso de educación de alta calidad, que no se quede el acceso solo a las universidades nacionales o locales, sino que los estudiantes vayan a las principales universidades del mundo y vuelvan para replicar ese conocimiento adquirido. También hay que reflexionar sobre qué otras acciones innovadoras y esquemas pueden funcionar.

Por ejemplo, el caso del pago por servicios ambientales a comunidades que habitan en territorios protegidos, que permite una generación de ingresos, se trata de algo que se puede implementar de manera más amplia. Esto se puede traducir en mejor infraestructura de educación y en mejores servicios públicos. Tobar invita a repensar las relaciones entre el sector

privado y las comunidades para generar iniciativas innovadoras.

Hugo Tobar finaliza esta charla magistral advirtiendo que la inclusión no es algo blanco y negro: existen diferencias sobre una misma temática, dependiendo del contexto territorial. Por ejemplo, las luchas de la población de la comunidad LGTBQ+ son distintas en función de los estratos. Mientras en las ciudades de la región la principal bandera es el matrimonio igualitario, en los territorios periféricos la principal preocupación es que no los maten. Igualmente, se deben promover esquemas asociativos, públicos-privados para el desarrollo del territorio, siempre y cuando sea un beneficio que impacte a todas las partes. Por ejemplo, si en una ciudad capital todas las obras se asientan en una determinada zona, ahí no hay impacto para todos. Pero si se aplica una política que pueda darle cobertura a más de 70% de la población, eso sí tiene sentido. Todo radica en que el sistema negociación sea justo y no solo sea un tema de narrativas.

Tobar invita a repensar las relaciones entre el sector privado y las comunidades para generar iniciativas innovadoras.



## ACERCA DEL DIPLOMADO

El Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe tiene como objetivo fortalecer las capacidades y habilidades de funcionarios de América Latina y el Caribe que trabajan en la administración pública, en el sector privado, en la sociedad civil, en innovación y gestión pública, con especial foco en temas estratégicos para la región tales como: la reactivación productiva, sostenible e inclusiva, la transformación digital, género e inclusión, biodiversidad y cambio climático, innovación, economía circular y sustentable, e incorporación de los ODS 2030 en las prácticas públicas y privadas. En tal sentido, se busca impulsar un liderazgo transformador que permita enfrentar los desafíos actuales y futuros de la región.

El Diplomado cuenta con más de mil quinientos estudiantes activos participando a través de dieciséis universidades en toda América Latina y el Caribe, en tres idiomas en simultáneo.

La formación de 180 horas cuenta con 12 lecciones asincrónicas dictadas por expertos internacionales y funcionarios de CAF, así como 10 lecciones virtuales sincrónicas y/o presenciales dictadas por cada universidad aliada. Cuenta, además, con un taller virtual sobre la metodología *Design Thinking*, diversos trabajos grupales para desarrollar proyectos, y doce charlas magistrales virtuales.



**Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación  
CAF -banco de desarrollo de América Latina.**

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación  
**Nathalie Gerbasi**

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Hugo Tobar, en fecha 05 de octubre de 2022, en el marco del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe de CAF y dictado junto a las siguientes 16 universidades de la región: Universidad Católica de Córdoba (Argentina), *The University of West Indies* (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago), Universidad Privada del Valle (Bolivia), Fundación Getulio Vargas (Brasil), Universidad Central de Chile, Universidad Externado de Colombia, FLACSO Costa Rica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL (Ecuador), Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática IEESFORD (El Salvador), Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE (México), *ADEN School of Government* (Panamá), Universidad Columbia del Paraguay, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Instituto Tecnológico de Santo Domingo INTEC (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay), y Universidad Católica Andrés Bello UCAB (Venezuela).

Redacción de la publicación:  
**Carlos Carrasco Muro**

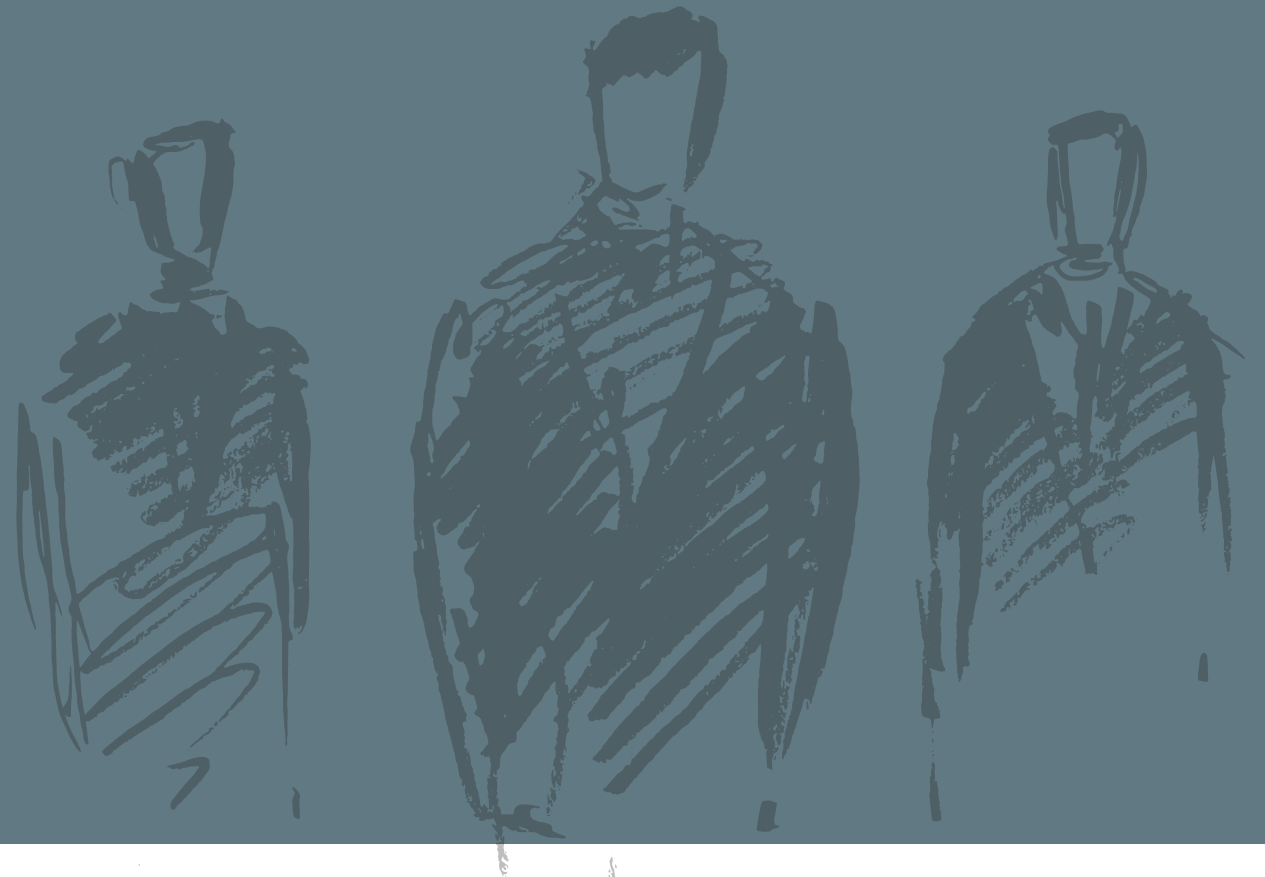
Documento supervisado por  
**Pablo Rolando**  
Ejecutivo Principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación  
y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública

Nota revisada por:  
**Nathalie Gerbasi y Pablo Rolando**

Publicación coordinada por:  
**Dirección de Comunicación Estratégica y Relaciones Externas de CAF**

© 2022 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



## UNIVERSIDADES ALIADAS







[www.caf.com](http://www.caf.com)

@AgendaCAF

[cursosvirtuales@caf.com](mailto:cursosvirtuales@caf.com)