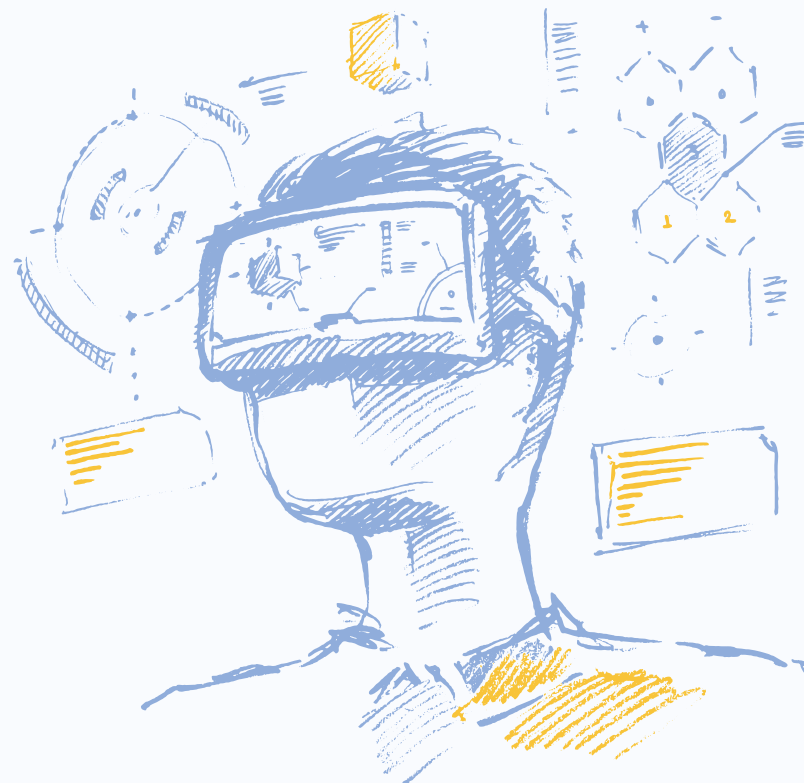


13

CUADERNO DEL DESARROLLO

El Estado en la Era Meta del "Estado inteligente" al "Estado inmersivo"



Charla magistral de
**Maximiliano
Campos Ríos**

Diplomado en
Gobernabilidad e
Innovación Pública,
edición 2023

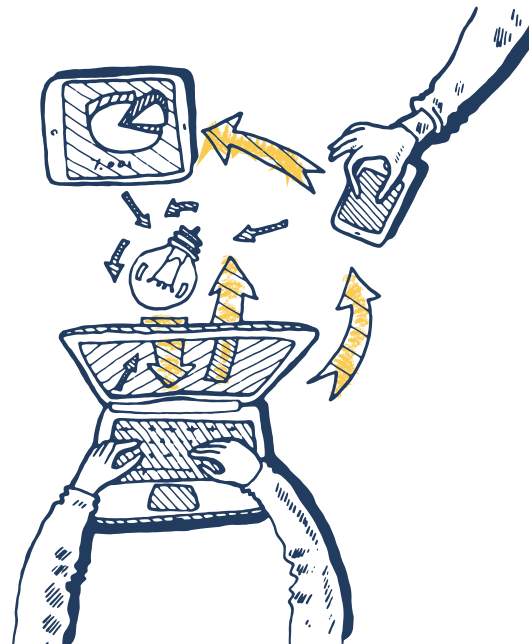
Resumen

Si bien se observó una reducción moderada de la brecha digital en la región durante la pandemia de COVID-19, no hay que abandonar los avances logrados en términos de digitalización durante este período y hay que profundizar estos cambios mediante un nuevo modelo de gestión, según Campos Ríos. Los Estados deben modernizar sus estructuras para adaptarse a los desafíos de esta nueva era.

El experto propone avanzar hacia lo que denomina el “Estado Inmersivo”, que será el paso final para una nueva burocracia y relaciones sociales que den origen a nuevas formas de interacción con el Estado. Este “Estado inmersivo” tiene varias características: es interoperable, es colaborativo y tiene circuitos y procesos simplificados que no requieren de la presencia física de las personas usuarias y asegura la prestación de servicios y la creación de valor público.

Hallazgos

El impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la esfera estatal durante las últimas décadas ha sido enorme y requiere ajustes institucionales, como la implementación de nuevas tecnologías de gestión respaldadas por personal altamente capacitado, la promoción de una nueva cultura que considere al Estado como una plataforma para los trámites, y una fuerte inversión pública en conectividad de alta velocidad.



Contexto

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-, en alianza con prestigiosas universidades y organizaciones sociales de la región y España, ofrece programas de capacitación para navegar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

En la edición 2023, CAF organizó y dictó el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública en 20 países de Iberoamérica en alianza con 18 universidades. Durante el Diplomado se impartieron 6 charlas magistrales virtuales.

Expertos y líderes con prestigio internacional dictaron las conferencias, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, compartieron con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este cuaderno recoge la intervención de Maximiliano Campos Ríos, experto en gestión pública y modernización del Estado.

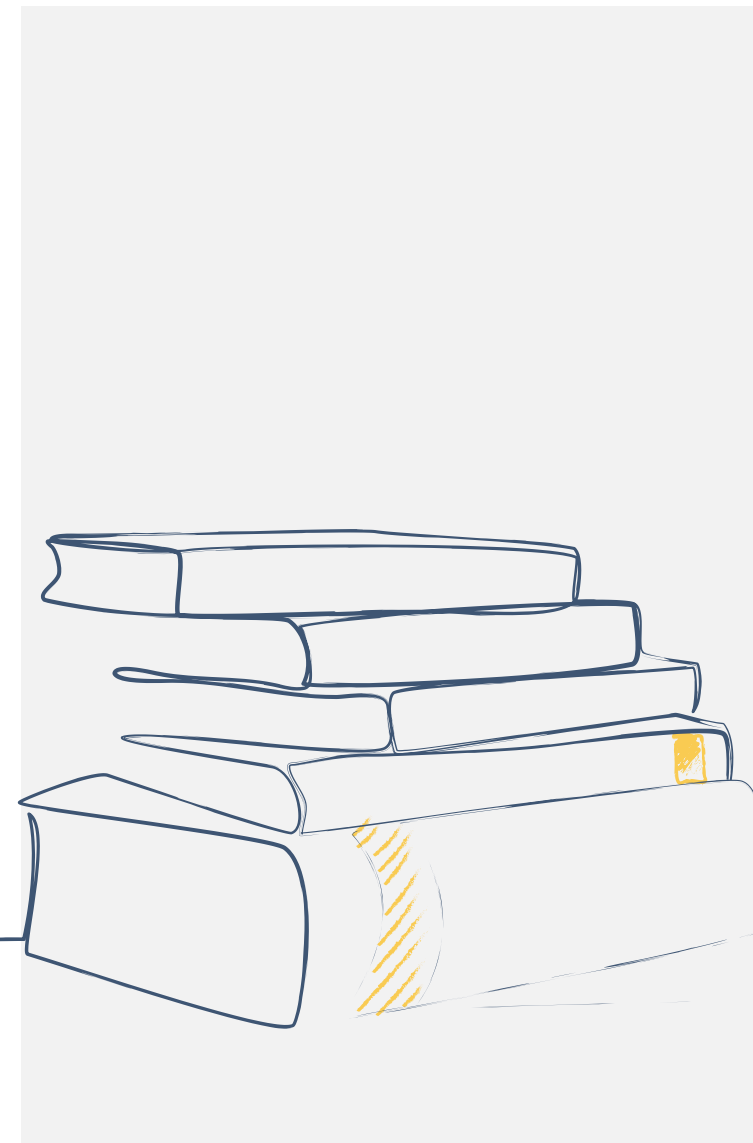
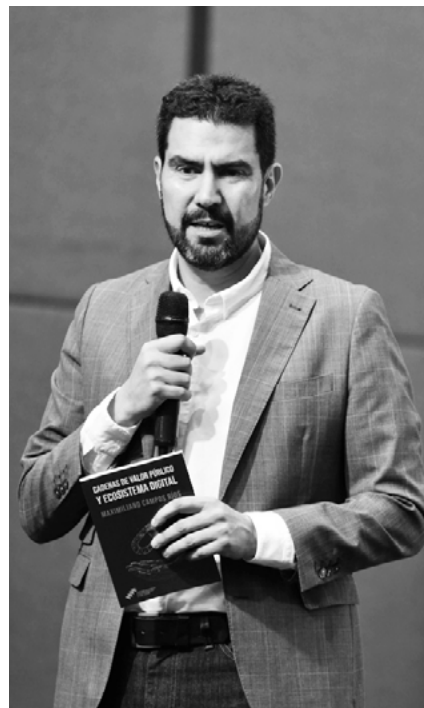
RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO

Maximiliano Campos

Es licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Magister en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés (UdeSA) ambas de Argentina.

Realizó estudios de posgrado en la Universidad de Delaware (*Beca Fulbright*) y en la Universidad de Georgetown, ambas en Estados Unidos. Es profesor e investigador en varias universidades de Argentina y de América Latina.

En su paso por la función pública, fue titular de la Escuela Superior de Gobierno, la Escuela de Alta Dirección Pública y director de Investigaciones del INAP de Argentina. Actualmente es consultor internacional en temas relacionados con la gestión pública y la modernización del Estado.



INTRODUCCIÓN:

la “Era Meta”

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han transformado nuestra sociedad en las últimas décadas, introduciendo la robotización, la digitalización, el ciberespacio y los algoritmos.

La pandemia de COVID-19 marcó el inicio de esa nueva era denominada la “Era Meta”, en la que se ha producido una amplia adopción de tecnologías disruptivas tanto por parte del Estado como de la sociedad en general.

Esta era se caracteriza por una masiva digitalización y la incorporación de tecnologías como *Blockchain*, *Big Data* e inteligencia artificial (IA), además del uso del Metaverso para la interacción social e institucional. Se trata entonces de un cambio tecnológico constante y exponencial que ha reemplazado paradigmas anteriores y ha afectado la forma en que se organiza y se relaciona la sociedad.

Es así como los entornos sociales y económicos modelan y modifican la relación entre los ciudadanos y los Estados.

Para explicar estos cambios, Maximiliano Campos Ríos revisa el *ranking* de la Revista Forbes (el listado en el que esta publicación da cuenta de las personas más ricas del mundo). Al comparar el primer ranking que publicó la revista en 1987 y los de los últimos años, queda clara la evolución: en los

años 80, las principales compañías creadoras de riqueza eran de base industrial (construcción, petróleo, *retail*, *real estate*, *packaging*); en la actualidad son de base tecnológica.

Para el experto el cambio ha sido radical. Ahora, casi todas las compañías están vinculadas con la economía de las plataformas y con la economía del conocimiento, es decir, con los datos. Asegura que el petróleo del siglo XXI son los datos y argumenta que esto muestra que en los últimos 30 o 40 años, la economía mundial, la forma en la que se construye capital y se acumula riqueza en el mundo ha cambiado de un esquema o una tradición de tipo industrial a un mundo basado en datos.

Esto revela que la sociedad de la información ha modificado completamente las formas de acumular y construir “no sólo riqueza, sino también sentido”. Lo

que significa que la capacidad de intercambiar bienes y servicios y de regular diferentes procesos se ha complejizado de manera notoria.

Campos Ríos enfatiza que esto es una revolución copernicana en la forma de concebir las relaciones, sociales, económicas, comerciales y, por supuesto, la relación con el Estado, porque estos cambios impactan profundamente la dimensión estatal.

Ahora casi todas las compañías están vinculadas con la economía de las plataformas y con la economía del conocimiento, es decir, con los datos.

Del Estado analógico al Estado inmersivo

Campos Ríos subraya que la “Era Meta” no puede ser comprendida simplemente como la “Era de la Información” o la “Era Digital”. Debido a la velocidad y dinamismo de sus cambios, como afirma Oscar Oszlak, también se la conceptualiza como la “Era exponencial”.

La pandemia de COVID-19 aceleró este proceso y marcó el inicio de esta nueva era, que obliga a los Estados a modernizarse para sobrevivir. Para Campos Ríos, esto plantea la necesidad de transformarlos en “Estados Inmersivos”, es decir, que sean capaces de dirigir y controlar estos cambios tecnológicos para la creación de valor público.

En su opinión, el problema es que el Estado todavía continúa operando de forma extremadamente analógica en un mundo que se vuelve cada vez más digital e interconectado.

El experto detalla que los datos son ahora la base de la economía del conocimiento, con ellos se pueden construir piezas de información y con esta se puede producir conocimiento variado.

Al respecto, alega que el Estado puede producir políticas públicas basadas en evidencias, y esto es importante porque le permite proveer una oferta de política pública más personalizada, asertiva, específica e inteligente. Así, se puede fortalecer el proceso estatal en términos de eficacia y eficiencia, y ayudar a la eficacia decisional y a la construcción de un modelo de gobernanza inteligente e integrado.

Campos Ríos subraya la importancia de profesionalizar la administración pública y adaptarla a los desafíos de la nueva era. Para ello es necesaria una “colaboración innovadora” entre el sector público, el privado y la sociedad civil.

Afirma que la capacitación y la anticipación son clave para liderar la innovación y aprovechar las oportunidades que presenta la digitalización. En resumen, insta a los Estados a prepararse para una administración pública más virtual, inclusiva y orientada hacia la innovación en un mundo impulsado por la tecnología.



El Estado en la Era Meta:

un resumen de los 10 capítulos del libro

Durante la charla magistral, Campos Ríos resumió los 10 capítulos de su libro *El Estado en la Era Meta* ([puede descargar en este enlace](#)), que responden a diferentes diagnósticos y propuestas de transformaciones del Estado a partir de la perspectiva “inmersiva”.

1. “Estado puzzle”, armar el Estado: el diseño institucional para un Estado 4.0

Uno de los principales desafíos, destaca Campos Ríos, tiene que ver con la vieja morfología del Estado que parte de un enfoque fragmentado y burocrático y que, en la era digital, debería dirigirse hacia una visión más orgánica y adaptable.

El autor plantea la idea de un “Estado *puzzle*”, donde las distintas partes del Estado se coordinan y colaboran como piezas de un rompecabezas para lograr un objetivo común. En ese marco se impone la necesidad de adaptar el Estado a la revolución digital para mejorar la gestión pública y la gobernanza, a través de la tecnología y la colaboración público-privada, para construir un Estado sólido y flexible en la era inmersiva.

2. Empleo y sector público: el futuro de la burocracia

Este capítulo se refiere a la transformación de la burocracia. Para Campos Ríos es urgente desarrollar nuevas competencias en el sector público para abordar los desafíos de la era digital.

El experto enfatiza la importancia de atraer y retener talento digital especializado, así como de invertir en capacitación digital masiva para manejar los perfiles IT. Esta tarea es imposible de abordarse únicamente desde la esfera pública, acota; debe darse una colaboración intersectorial que fortalezca al servicio civil y haga frente a la creciente demanda de puestos de trabajo relacionados con la tecnología.

Además, afirma que es necesario avanzar hacia el teletrabajo o hacia formas mixtas, privilegiando la formación en capacidades blandas como la creatividad y el trabajo en equipo.

3. Del Estado inteligente al Estado inmersivo: la administración pública de las próximas décadas

Desarrollar un Estado inteligente ya no es suficiente, apunta Campos Ríos en este capítulo, refiriéndose a que, si el enfoque se centra solo en la digitalización de trámites o procesos internos, se construirá un Estado burocrático robotizado.

La modernización requerida no solo implica la implementación de tecnologías, sino también la reingeniería de procesos burocráticos, la simplificación y la interoperabilidad de datos entre organismos públicos, a través de la inteligencia artificial, pero también con la inteligencia humana.

Una “administración pública inmersiva” no solo es la que hace un mejor *delivery* de bienes y servicios públicos, sino que además combina a los algoritmos con la empatía en una verdadera cadena de valor público.

4.

Servicios públicos en la era inmersiva: el Estado como plataforma

La visión del Estado como plataforma se basa en estándares abiertos, modularidad, participación ciudadana y cocreación, resume el autor. Esto permite una mayor innovación y agilidad en la prestación de servicios públicos.

La interoperabilidad es esencial para evitar la duplicación de datos y mejorar la eficiencia. Sin embargo, a pesar de la revolución tecnológica, es común encontrar que los servicios estatales no evolucionan al mismo ritmo, lo que plantea desafíos en términos de recursos humanos y cambios culturales necesarios para aprovechar plenamente el potencial de la tecnología en la gestión pública.

5.

Abrir el Estado: del Estado abierto al Estado *tester*

En el contexto de la sociedad del conocimiento y la tecnología, la inteligencia colectiva se convierte en un elemento fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo social.

Para que la innovación sea efectiva en la prestación de servicios estatales, es esencial considerar la experiencia de la ciudadanía como objetivo principal. Estrategias como el *design thinking* y la gamificación pueden desempeñar un papel crucial en este enfoque centrado en las personas. Además, la participación y la colaboración ciudadana (*civic engagement*) son fundamentales para definir problemas y encontrar soluciones efectivas.

El futuro del Estado pasa por la participación en todo el ciclo de las políticas públicas. El Estado abierto fue el primer paso, pero convertirse en un actor verdaderamente inmersivo en la vida de las personas implica abrirse a diseñar, testear, implementar y evaluar políticas públicas de inicio a fin.

6.

Políticas públicas 4.0: políticas basadas en evidencias y ciencias del comportamiento

Las políticas públicas están experimentando nuevas perspectivas, dice Campos Ríos en este capítulo, como las políticas basadas en evidencias y los “*nudges*”, propuestos por el Premio Nobel de Economía Richard H. Thaler.

Los *nudges* (que del inglés puede traducirse como “empujoncito”) son intervenciones simples y de bajo costo para influir en el comportamiento de los individuos sin necesidad de incentivos o sanciones. Ejemplos prácticos incluyen la ubicación destacada de alimentos saludables en supermercados para combatir la obesidad infantil.

Los *nudges* se integran en todo el ciclo de políticas públicas y pueden evaluarse mediante experimentos controlados antes de su implementación generalizada, lo que ahorra costos y minimiza riesgos. En este contexto, la creatividad y la teoría del comportamiento desempeñan un papel clave en la innovación y diseño de políticas.

7.

Adiós a las firmas. La validación digital y la revolución del blockchain

La tecnología *blockchain* y los NFT ofrecen oportunidades para revolucionar la autenticación, trazabilidad y control en una variedad de campos, desde contratos digitales hasta registros académicos, en preparación para la inminente era del metaverso, sostiene el autor.

En el Estado, asegura, estas tecnologías han probado su valía para un sinnúmero de aplicaciones.

Otro punto central de esta nueva tecnología es la descentralización. El conjunto de transacciones que componen la cadena no se encuentra en un solo sitio, sino en una base de datos compartida en línea. Esto es uno de los principales puntos positivos, según Campos Ríos: evita fraudes, cambios o manipulaciones malintencionadas.

8.

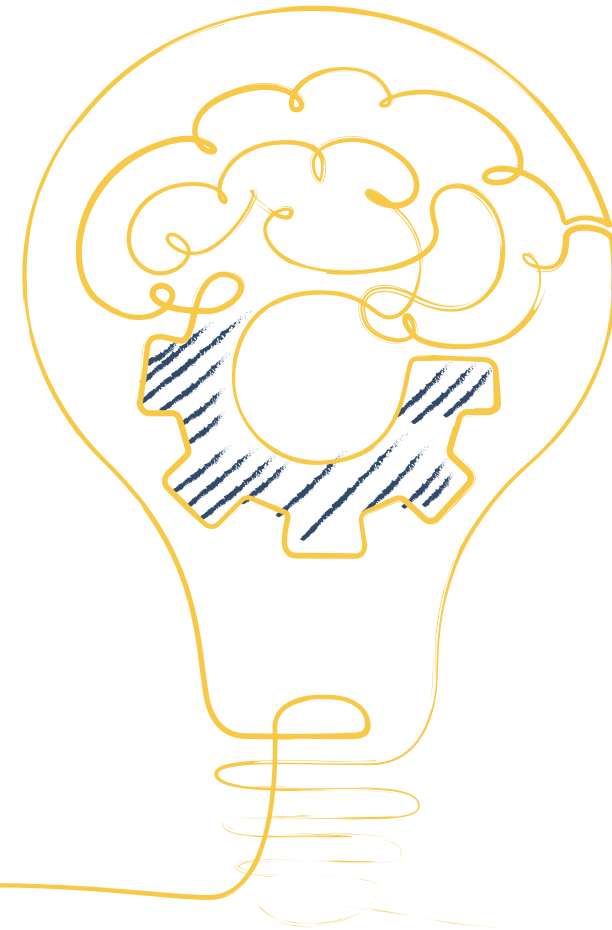
Entre el panóptico digital y el Gran Hermano del algoritmo: leyes, normas y datos en la “Era meta”

Los aspectos jurídicos del Estado inmersivo requieren una adaptación integral en los marcos regulatorios y la cultura organizacional de los gobiernos.

La progresiva digitalización, el crecimiento exponencial de datos y el desarrollo tecnológico plantean la necesidad de una adecuada gobernanza de los datos, explica Campos Ríos. En ese sentido, también surgen desafíos relacionados con la privacidad, la ética y la seguridad de los datos.

Para enfrentar estos desafíos, es crucial que los Estados desarrollen marcos regulatorios actualizados que promuevan el uso ético y responsable de la inteligencia artificial y del *big data* y que lo hagan con transparencia algorítmica. Esto implica proteger la privacidad de las personas, establecer derechos claros sobre sus datos y fomentar la confianza en los ecosistemas digitales.

Además, se requiere una legislación que sea adaptable a la rápida evolución tecnológica y que cumpla con estándares internacionales.



9.

¿El fin de la voluntad? El comienzo del Estado eficiente

La transformación digital y la tecnología están marcando el fin de la voluntad individual en la administración pública y el inicio de un Estado más eficiente, asevera Campos Ríos en este capítulo de su libro.

La digitalización y la inteligencia artificial están permitiendo la eliminación de la discrecionalidad y la subjetividad en la toma de decisiones gubernamentales, lo que conduce a una mayor transparencia y eficacia en la gestión pública, sostiene.

Menciona a Estonia como ejemplo de un país altamente digitalizado, que enfatiza la importancia de mantener procesos de transformación digital a largo plazo y garantizando la atracción de talento digital nómada no sólo a su economía, sino a su ecosistema público-privado.



10.

Educación híbrida: la era del metaverso y las habilidades para el Estado 2050

El experto asegura que se está viviendo una transición hacia una educación híbrida que conlleva a la necesidad de desarrollar habilidades y capacidades para el Estado 2050. Es evidente que la pandemia del COVID-19 ha impulsado cambios significativos en la educación y la administración pública.

En cuanto al Estado 2050 se plantea la importancia de formar a los funcionarios públicos con competencias digitales, éticas y de liderazgo para enfrentar los cambios tecnológicos y la necesidad de ser innovadores y eficientes. El Estado del futuro debe ser abierto, flexible y capaz de anticiparse a desafíos complejos.

La innovación y la adaptación son las habilidades clave para el futuro tanto en la educación como en el sector público.

¿Cómo nos preparamos para el mundo inmersivo en América Latina?

Campos Ríos propone 6 puntos:



1. Construir estructuras para la gobernanza de los datos. Los Estados en la región muestran todavía un gran déficit en esta materia.



2. Desarrollar estrategias de capacitación en nuevas competencias para los servidores públicos. Necesitamos, asegura el experto, un servicio civil profesional no solamente enfocado en cuestiones históricas como la normativa, ética, sociología o ciencias políticas, sino que hace falta incorporar programadores, analistas de datos, personas que puedan trabajar con las nuevas competencias y que puedan desarrollar la transformación digital que los Estados necesitan.



3. Profesionalizar el servicio civil. Aunque en la región hay países que han logrado desarrollar estrategias diferenciadas sobre profesionalización del servicio civil, dice Campos Ríos, es necesario generar un esfuerzo continuado para estar al día con los cambios veloces de la actualidad, "una economía y un mundo que han entrado de lleno en el siglo XXI".



4. Desarrollar estrategias para el relevo generacional en los Estados de la región. Campos Ríos dice que el promedio de edad en América Latina es de 31 años, esto da la posibilidad de hacer la transformación digital del Estado y, en paralelo, desarrollar una estrategia de relevo generacional. Con esto se evitaría el problema que tiene Europa: se jubilan muchos de los servidores y servidoras que desarrollaron estrategias de transformación del Estado, pero no hay suficiente personal capacitado para cubrir las vacantes que dejan.



5. Desarrollar planes estratégicos de inteligencia artificial para el sector público. Se trata de pensar, discutir y diseñar lineamientos generales estratégicos dirigidos a aprovechar los beneficios no solo del Chat GPT sino de todas las tecnologías generativas y la inteligencia artificial para apropiarse de ellas y trasladarlas a brindar un mejor servicio del sector público.



6. Crear un ecosistema digital público, que ponga en valor todos los datos en manos las diferentes organizaciones públicas dentro de los países, para producir de manera colaborativa políticas públicas y proveer bienes y servicios públicos de forma cada vez más cada vez más eficiente y personalizada. Esto es lo más ambicioso y difícil, dice Campos Ríos, pues los Estados en América Latina están fragmentados. Recuerda que la discusión de los años 90 era acerca del tamaño del Estado. La discusión del siglo XXI tiene que ver con la capacidad para superar la fragmentación.

Conclusiones

La transformación digital y la tecnología están impactando en la forma en que los Estados operan en la sociedad actual, lo que plantea desafíos y oportunidades. Desde lo nacional hasta lo municipal, la fragmentación de los niveles estatales crea dificultades, pero también posibilidades para la innovación en la gestión pública con un enfoque en el usuario.



El Estado debe desempeñar un papel fundamental en la dirección y regulación de los cambios tecnológicos, evolucionando hacia un "Estado inmersivo" que brinde servicios ágiles y de calidad a los ciudadanos, superando las limitaciones territoriales tradicionales.

Preguntas y respuestas

¿Cuáles son esas competencias que se requieren para profesionalizar el servicio civil, para desde ahí dar un salto a este nuevo “Estado Meta” que se propone?

Hay que trabajar el tema de las competencias digitales como 2 niveles. Un nivel, que es más general, con la base administrativa de cualquier organización pública. Se trata de un proceso de alfabetización digital en nuevas tecnologías; es decir, gran parte de los empleados y empleadas públicas de las intendencias, alcaldías, estados subnacionales, sobre todo —no en las grandes ciudades de América Latina, sino en las pequeñas ciudades más alejadas—, cuando les hablan sobre cuestiones como, por ejemplo, bases de datos, APIS, interconexiones, inteligencia artificial no saben ni siquiera de lo que se está hablando.

Hay que hacer una suerte de sensibilización, alfabetización digital a la base administrativa, que ponga un piso mínimo de comprensión de la transformación que se quiere lograr en el Estado en términos digitales.

Es importante la exigencia en lo que se conoce como la alta dirección pública; es decir, esa franja profesional de empleados y empleadas públicas, por lo general de carrera, que se encuentran entre los tomadores de decisión políticos y la base administrativa. Por lo general, son o jefes de departamento o directores y directoras o coordinadores de áreas.

Para ellos hay que generar una capacitación muy intensiva, sobre todo en manejo de datos, en trabajar con diferentes aplicaciones, en entender algunas técnicas o, por lo menos, modelos de programación; no tanto aprender lenguajes porque los lenguajes de programación cambian cada 54 o años, pero que sí tengan la posibilidad de ir adaptándose, de ir generando una transformación que puede ser por proyectos, que vaya interconectando y haciendo mucho más amigable no solamente el proceso interno del Estado, sino el proceso del Estado para y con la ciudadanía.

Sobre gobernanza y regulación, ¿puede compartir alguna experiencia o caso que conozcas en América Latina que ya esté formando esas estructuras de gobernanza o proponiendo nuevas regulaciones en el uso de datos o en el uso de la compra de la tecnología?

Quizá lo más importante es transformar culturalmente a la administración pública, pero también a la clase política en general. El libro es de divulgación, tiene un título provocador y está dirigido sobre todo a la clase política de la región, porque uno de los principales problemas u obstáculos es no solamente pensar que esto [la gobernanza de datos] es muy lejano o que no llega nunca, sino también en cómo se puede aplicar a los países o a la región.

Hay demasiada seguridad en la zona de confort, pensando una relación analógica entre el Estado y los ciudadanos y, a veces, se tienen normativas en la región muy antiguas. En América Latina,

en el derecho penal, por ejemplo, tuvieron que pasar muchos años para que haya penalidades para el robo de datos, secuestros virtuales y ciberdelitos. Y todavía, “estamos en pañales”.

Lo más preocupante es la resistencia cultural. Hoy la tecnología y el mundo han cambiado y los políticos en la región siguen pensando las relaciones sociales de manera analógica, concibiendo las legislaciones de manera muy antigua.

Realmente, se necesita abrir esta caja y que se pueda desarrollar una transformación que haga del Estado un actor que esté a la altura de las circunstancias, capaz de regular toda esta complejidad.

¿Cómo tener una mayor interacción con el sector privado para que comparta datos con el sector público y que exista una interoperabilidad desde lo privado hacia lo público, para enriquecer la data necesaria el diseño de políticas y programas más inteligentes?

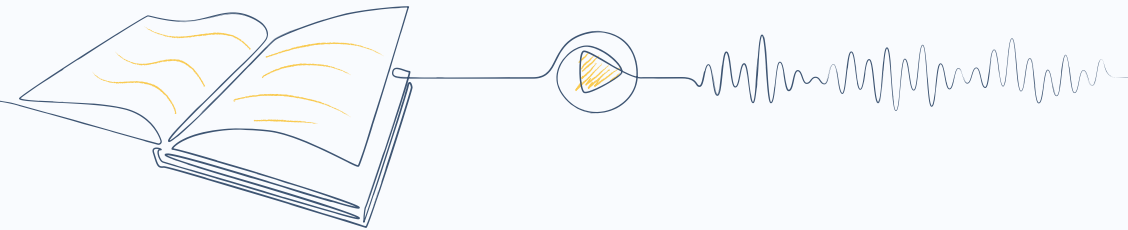
En primer lugar, hay que estar dispuesto. El Estado tiene las mismas herramientas que tenía hace 200 años. Hay que buscar estándares de colaboración.

Por ejemplo, hace 20 o 30 años armar un mapa del delito con zonas calientes y zonas frías, en cualquier ciudad de la región, era algo muy complejo, se hacía de manera artesanal, los insumos eran muy costosos. Hoy prácticamente sobre cualquier plataforma, puede ser Google Maps, se puede hacer automáticamente y, de manera descentralizada, a un costo cero. Cualquier organismo público, ya sea de un municipio, de una provincia o de un país puede armar un mapa del delito en tiempo real.

Gran parte de la ventaja de estar en países en vías de desarrollo es

que realmente existe la posibilidad de aprender de los que ya han implementado y desarrollado diferentes estrategias que funcionan a un costo muy bajo. Como pasó Irlanda de ser un país agroexportador a ser una de las principales potencias en desarrollo de *software* y venta de servicios, no solamente de Europa, sino del mundo. Como pasó Estonia de ser una República industrial de la ex Unión Soviética, un país muy pequeño en el mar Báltico, a ser el primer país digital del mundo.

El Estado ahí tiene un rol fundamental de colaboración con los privados, pero para ello hay que cambiar un poco la cabeza y el pensamiento “de gran parte” de la burocracia estable en América Latina (de los diferentes Estados) y sobre todo de la clase política.



¿Cómo se aplica la cadena de valor en la estrategia de 6 puntos que se plantean?

Pensar el ecosistema público, que puede ser no Estatal, como una verdadera cadena de valor público y esto implica realmente modificar la percepción del paradigma de qué es lo público. Es decir, pensar que cada organización, cada factor humano, cada proceso, cada procedimiento si no está agregando valor en un proceso de interacción, ya sea dentro del Estado o con un privado, está agregando un costo de transacción.

Hay que transformar estos costos en activos. Las cosas que son disfuncionales, por ejemplo, un trámite que tiene 14 pasos reducirlo a 1 o 2, hacerlo más rápido. Eso va a agregar valor.

Entonces hay que reconstruir un ecosistema digital público en donde el Estado, es un actor fundamental en conjunto con los privados, y sobre todo aprovechar esta gran riqueza que está enterrada en el Estado, que son los datos.

En la sociedad del conocimiento lo que agrega valor y riqueza es el conocimiento. Y a su vez, hay una gran oportunidad, los jóvenes de la región: América Latina es la segunda región del mundo con la población más joven. Esos jóvenes ya son nativos digitales, piensan con otro *chip*, tienen otras estructuras mentales. No tienen que desaprender cosas del Estado analógico.

El Estado tiene las mismas herramientas que tenía hace 200 años. Hay que buscar estándares de colaboración.

¿Cómo hacer que los jóvenes quieran y tengan la voluntad de trabajar en el Estado?

Quizá haya que pensar procesos de transformación digital en donde se trabaje por proyectos específicos, con un comienzo y un fin, y para ciertos perfiles digitales o tecnológicos. La vieja carrera administrativa, pensada desde el ingreso al Estado a los 18 años hasta la jubilación, quizás deba ser repensada.

Asegura que cuando dice estas cosas, los gobiernos "crujen" y, realmente, se pone complicada la discusión, pero si uno habla con los que trabajan, incluso en temas tecnológicos, en empresas privadas ninguno se queda más de 3 o 4 años. Y se pretende que

los jóvenes se queden 40 años en un Estado que no les ofrece innovación, oportunidades ni capacidad de mejora.

Entonces hay que cambiar ese ecosistema: todo lo que es vicioso convertirlo en virtuoso. "Yo soy un "tecno-optimista". Estas herramientas, que como nunca antes están al alcance de la mano, equilibran la balanza y hacen que los países puedan rápidamente pasar de ser países en vías de desarrollo a ser países desarrollados, porque el mundo ha cambiado.



La vieja carrera administrativa, pensada desde el ingreso al Estado a los 18 años hasta la jubilación, quizás deba ser repensada.

Sobre el diplomado

La segunda edición (2023) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de 6 meses de duración, tiene como objetivo debatir los temas estratégicos de desarrollo sostenible de la región, con un enfoque en habilidades y herramientas de innovación pública y gobernabilidad para alcanzar los ODS 2030. Se enfoca en fortalecer habilidades y realizar proyectos prácticos para el desarrollo de los países de la región. La propuesta pedagógica es híbrida, con contenidos virtuales ofrecidos por CAF y otros presenciales que imparten las universidades aliadas.

Este diplomado busca impulsar un liderazgo transformador que permita enfrentar los desafíos actuales y futuros de la región. Tiene más de 1500 estudiantes activos, participando a través de 18 universidades en toda América Latina y el Caribe, en 3 idiomas en simultáneo. La formación de 180 horas dispone de 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. Además, cuenta con un taller virtual sobre la metodología *Design Thinking*, diversos trabajos grupales para desarrollar proyectos y 6 charlas magistrales virtuales.



**Publicación de la Dirección de
Desarrollo Institucional y Capacitación**

**CAF -banco de desarrollo
de América Latina y el Caribe-**

Directora de Desarrollo
Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Maximiliano Campos Ríos, en fecha 23 de mayo de 2023, en el marco del **Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para América Latina, el Caribe y Europa** organizado y dictado por CAF junto con 18 universidades en 20 países:

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; Facultad de Ciencias Sociales de Costa Rica; Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador); Instituto Diplomático “José Gustavo Guerrero” (El Salvador); Universidad Complutense de Madrid (España); Universidad Pedagógica Francisco Morazán (Honduras); Universidad de Guadalajara (México); ADEN School of Government (Panamá); Universidad Columbia del Paraguay; Pontificia Universidad Católica del Perú; Instituto Tecnológico de Santo Domingo (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay), y Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).



Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

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 de CAF

© 2023 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.



www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com