

CUADERNO DEL DESARROLLO

# 02

Liderar para  
**transformar**



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

---

Primera edición / 9 de junio 2022

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA



**Temas asociados**

Gobernabilidad

Coyuntura

Liderazgo

Gestión Pública

Tendencias

Desarrollo

América Latina  
y el Caribe

## RESUMEN

- América Latina y el Caribe requieren de una estrategia para su desarrollo a largo plazo, basada en la estabilidad macroeconómica, en la eficiencia de su aparato productivo, en la construcción de la equidad y la inclusión, manteniendo, también, un buen equilibrio ambiental. Para ello, se necesita de la formación de nuevos liderazgos.

- Los desafíos que enfrenta la región demandan que las personas puedan desarrollar su liderazgo basado en una visión holística, pero sin incurrir en el “refundacionalismo”, ya que esto lleva a no aceptar la historia de los países y se pierda la experiencia de aquellas prácticas que fueron exitosas.
- Los elementos claves que debe tener cualquier persona que quiera ser líder están centrados en la capacidad de motivar a las organizaciones, impulsando cambios positivos, brindando oportunidades para el aprendizaje colectivo y delegando las acciones de manera efectiva.

Si América Latina y el Caribe quieren recuperar la senda del desarrollo, necesitarán de liderazgos que impulsen el consenso entre países, así como entre gobierno y oposición, empresas y trabajadores. Se debe evitar hacer gestión pública a costa de la polarización de las sociedades.

## HALLAZGOS

Un buen líder debe:

1. Tener visión
2. Evitar los “ismos”
3. Ser comunicativo
4. Ser solidario
5. Ser un capacitador
6. Ser multiplicador
7. Mantener la humildad
8. Tener la capacidad de construir equipo
9. Respetar las diferencias ideológicas

Los elementos claves que debe tener cualquier persona que quiera ser líder están centrados en la capacidad de motivar a las organizaciones, impulsando cambios positivos.

## 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 dieciséis universidades de la región, se imparten doce 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 las charlas magistrales que se realizan en el Diplomado. Este segundo cuaderno hace referencia a la charla magistral “Liderar para transformar”, que estuvo a cargo de Enrique García Rodríguez, expresidente ejecutivo de CAF.



RESUMEN  
BIBLIOGRÁFICO  
DEL EXPOSITOR

# Enrique García Rodríguez

Fue presidente ejecutivo de CAF -banco de desarrollo de América Latina-entre los años 1991 y 2017.



Es licenciado en Economía con Maestría en Economía y Finanzas de la *Saint Louis University* en Estados Unidos. Tiene también estudios de postgrado adicionales en Desarrollo Económico en la *American University*. En 1966, inició su carrera en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde trabajó en total 17 años, siendo su último cargo el de tesorero.

A nivel de gobierno, entre 1975 y 1978, García fue Subsecretario de Planeamiento y miembro de la junta directiva del Banco Central de Bolivia. Luego, entre

1989 y 1991, se desempeñó como Ministro de Planeamiento y Coordinación y jefe del gabinete económico y social de Bolivia. Igualmente, representó a dicho país como Gobernador en el Grupo del Banco Mundial.

En el campo académico, Enrique García ha sido profesor en las Universidades Mayor de San Andrés y Católica en La Paz, Bolivia, en la Universidade de São Paulo en Brasil y en *Emerging Markets Institute* en China. Actualmente es profesor visitante en la *London School of Economics* (LSE), en la Universidad de La Habana, Cuba, en la

*University of Oxford*, la *Beijing Normal University* y en el Instituto Atlántico de Gobierno. Asimismo, García es miembro de número de la Academia Boliviana de Ciencias Económicas y del Consejo de Ciencia y Tecnología de la Academia de Ciencias de Bolivia.

Es, además, Presidente del consejo directivo del Consejo de Relaciones Internacionales para América Latina (RIAL), Copresidente del Consejo Iberoamericano de Productividad y Competitividad (CIPYC) y Presidente de la Junta Directiva del *Trust for the Americas*.

## INTRODUCCIÓN

### Enrique García realizó, primero, un análisis político, social y económico sobre la situación de América Latina y el Caribe.

**Luego**, la charla se dividió en una reflexión sobre los elementos para el desarrollo de la región; los requisitos que una persona debe tener para ejercer un buen liderazgo, en función de su amplia trayectoria en organismos multilaterales y en cargos de gobierno. Por último, respondió algunas inquietudes de los estudiantes sobre la innovación en la administración pública, la búsqueda del consenso político y la planificación a largo plazo.

**Enrique García** reconoce el esfuerzo por parte de CAF -banco de desarrollo de América Latina- de retomar el sendero de la formación del recurso humano, algo que durante su Presidencia se inició con los programas “Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública” y “Liderazgo para la transformación”, y considera que el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública tendrá un impacto importante para las nuevas generaciones líderes que necesita América Latina y el Caribe.

**En ese sentido**, una de las premisas iniciales que debe tener un líder es la capacidad de adaptarse a los nuevos tiempos que enfrentan las sociedades. Lo que fue ayer no es hoy, ni será mañana. Por esa razón, el arte y el talento de cualquier líder, ya sea en organismos multilaterales, gobiernos, empresas, gremios o sociedad civil, debe ser su capacidad para situarse en contextos amplios y cambiantes.

**Este señalamiento** es importante, ya que la sociedad atraviesa el inicio de una nueva etapa, un cambio de época. Existe una preocupación general por la pandemia de COVID-19 y los impactos en la sociedad, la economía, la salud, el medio ambiente y la geopolítica. En este último punto, ahora se presenta una situación compleja por el conflicto entre Rusia y Ucrania. Si bien existe una tendencia a concentrar la atención sobre los efectos que estos acontecimientos puedan tener en América Latina y el Caribe, resulta necesario profundizar el

análisis un poco más atrás en el tiempo, para marcar el inicio de esta nueva etapa.

**Se puede señalar** que el inicio de esta nueva etapa se presentó a inicios de la segunda década de este milenio con la llegada de la cuarta revolución industrial y la digitalización de diversas esferas de la sociedad, como la actividad económica, las relaciones sociales, así como el uso de herramientas digitales por parte de gobiernos y el sector privado.

**Igualmente**, existe una situación geopolítica convulsionada como no se había visto en varias décadas, especialmente por la tensión comercial y política entre Estados Unidos y China. También existe un cambio de las reglas internacionales, un cierto debilitamiento del multilateralismo en todas sus esferas. Por último, las brechas de carácter económico y social tanto a nivel global como regional, como dentro de los países se han ido ampliando.

**Ante este contexto**, que hace reflexionar y preguntarse sobre qué se debe hacer, resulta prudente recordar las etapas anteriores en la región. En la década de 1960, se consideraba a América Latina como una de las regiones más exitosas de los países en desarrollo, se hablaba del futuro prometedor. Pero ¿qué ha pasado? Cuando se compara la región de ayer y hoy, se puede concluir que se perdió importancia relativa. Por ejemplo, para 1966 el ingreso per cápita de Corea del Sur era tres veces y medio más pequeño que el ingreso promedio de América Latina. Sin embargo, antes de la pandemia, Corea del Sur tenía un ingreso tres veces mayor que la región. Si se analizan los indicadores, en materia productividad, competitividad e índices de reducción de la pobreza, se obtiene el lamentable resultado: la región posee una de las peores calificaciones en la distribución de la riqueza y la equidad social.

# 4 desafíos para la región

Con esta evidencia, es innegable que existe un gran desafío que requiere una visión holística con visión a largo plazo.

Con esta evidencia, es innegable que existe un gran desafío que requiere una visión holística con visión a largo plazo. En ese sentido, Enrique García compartió una serie de recomendaciones, las cuales también comparte con sus estudiantes en la Universidade de São Paulo y en la *London School of Economics*.

América Latina y el Caribe requieren de las cuatro "E" para su desarrollo a largo plazo, definidas por García de la siguiente manera:



## Estabilidad macroeconómica

Se debe trabajar por mantener una estabilidad de los indicadores macroeconómicos o reconstruirla; si no está en pie, resultará difícil que un país pueda desarrollarse adecuadamente.



## Eficiencia económica

Se debe trabajar en aumentar la productividad, promover la inversión de calidad y el empleo.



## Equidad e inclusión social

Este es uno de los problemas más complejos de América Latina y el Caribe.



## Equilibrio ambiental y sostenibilidad

Todos estos elementos son fundamentales para construir una región con mayor bienestar. Pero ¿qué se necesita y por dónde empezar? Que los países no sigan planificando con visión de dos o tres años, porque los cambios estructurales que se requieren en materia económica, social y ambiental, no se logran en unos pocos. Se necesitan varias décadas.

Un ejemplo de los cambios que se requieren se puede observar en la educación del siglo XXI, la cual está basada en habilidades. Si bien las profesiones universitarias como licenciaturas, maestrías y doctorados continuarán siendo importantes, ya esa formación no es suficiente. Se requiere de una que sirva para las situaciones cotidianas que enfrentan quienes trabajan en el sector público y privado para así adaptarse a la nueva época.

TRES REFLEXIONES SOBRE

# liderazgos latinoamericanos y caribeños



## Requisitos para desarrollar un buen liderazgo

En América Latina y el Caribe existe una fragmentación en los esquemas de integración regional y cooperación por razones ideológicas que conllevan a un distanciamiento y polarización. Ante la pregunta de “¿cómo se reconstruye una integración?”, García señala que para ello se necesitan líderes, profesionales y actores que tengan convicción, que estén comprometidos con una visión compartida de futuro.

A continuación, se enumeran algunos requisitos para que una persona pueda desarrollar su liderazgo:



### Para ser líder hay que tener visión

Resulta necesario no solo planificar al corto plazo o en el presente, sino realizar ejercicios de prospectiva que permitan pensar el futuro con todos los factores negativos y positivos, con todos los obstáculos, siempre con realismo. Es importante realizar este ejercicio, evitando la tendencia que existe en el liderazgo de muchos países de la región que van manejando el auto con retrovisor: mirando hacia atrás y olvidando ver hacia adelante.



### Evitar los “ismos”

Existen liderazgos en la región que tienen problemas de “ismos”. El primero, considera García, se trata del “refundacionalismo” crónico y sistémico. Por ejemplo, en ocasiones, cuando llega un nuevo líder a la región, una de sus primeras medidas es establecer que la historia comienza con su liderazgo y no mira el retrovisor, desconoce por completo el pasado. Esa enfermedad hay que corregirla. La visión amplia es fundamental para el éxito.



### Un líder tiene que ser comunicativo

Para ejercer un buen liderazgo, se debe tener la habilidad de transmitir los sueños e ilusiones que se posee a una comunidad amplia de la sociedad, ya sea a los ciudadanos si se está en una posición de gobierno, o hacia los compañeros de trabajo, si se está en una empresa.

Resulta necesario no solo planificar al corto plazo o en el presente, sino realizar ejercicios de prospectiva.



### Un líder tiene que ser solidario

Se debe tener empatía para entender los diversos aspectos de los individuos y apoyar al recurso humano dentro y fuera de las organizaciones.



### Un líder tiene que ser un capacitador

Si se ejerce un rol de liderazgo, se debe fomentar el crecimiento y aprendiendo día a día las nuevas tendencias, los nuevos sistemas, las nuevas doctrinas; pero también influyendo para que tu organización y las personas que allí trabajan aprendan y adquieran nuevos conocimientos. Se debe transmitir un ánimo de mejoramiento constante, especialmente en cuanto a habilidades.



### Un líder tiene que ser multiplicador

Quien quiera ser un líder en su organización debe mantener una actitud de entusiasmo y dedicación para que quienes trabajan en su entorno mantengan el compromiso.

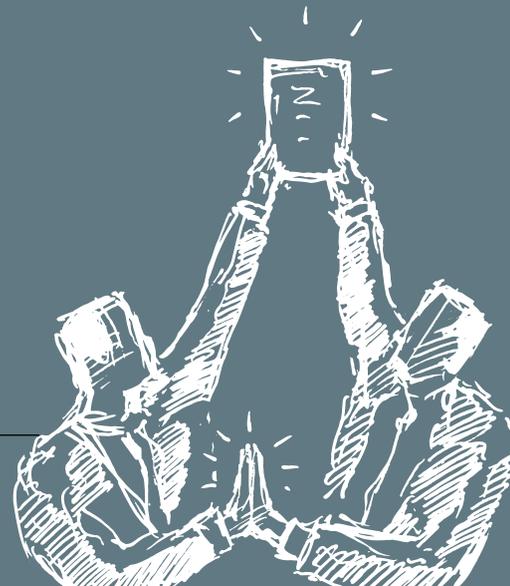


### Un líder tiene que ser humilde

Tiene que saber, pero ser consciente de que nunca sabrá suficiente. La habilidad de un líder es rodearse de gente que sepa más que él. Se puede ser un gran economista o un ingeniero, pero si se llega a la posición gerencial mayor de una institución o gobierno, se debe recordar que no solo se es una persona técnica. No se puede mantener un foco sectorial, porque para eso está la gente

especializada. La obligación del líder es mirar el conjunto, mirar las finanzas, mirar los recursos humanos, mirar los sectores, mirar las prácticas administrativas. De ahí viene el éxito de la organización. Además, se debe mantener una visión amplia del recurso humano, pero siempre delegando, a través de una política muy abierta en la selección de personal y la capacidad de adaptar las organizaciones a los tiempos cambiantes.

Se debe transmitir un ánimo de mejoramiento constante, especialmente en cuanto a habilidades.



Todas estas recomendaciones se deben asumir con realismo sobre los retos y las limitaciones. En muchas ocasiones, existen líderes que tienen una visión adecuada, pero al momento de ejecutar, no logran avanzar de manera correcta. Por ejemplo, en el ámbito internacional, la Agenda de los ODS 2030 establecen unas 17 metas, pero no existe suficiente información en cómo se logra eso si no

se tienen los recursos o si no se tiene la institucionalidad necesaria. De igual manera, los organismos dedicados al área ambiental se reúnen entre ellos, se acuerdan compromisos importantes, pero no se aprecia una vinculación con los demás actores internacionales. Esa no es la manera de ver el futuro. Se debe tener una visión integral, donde se tenga realismo pragmatismo.

## Hay que mantener la humildad y desarrollar capacidad de construir equipo

García recuerda que, al empezar su carrera profesional, las organizaciones estaban basadas en una estructura muy vertical. Sin embargo, en el presente, esto está cambiando: ahora las organizaciones horizontales funcionan, especialmente, apoyándose en la tecnología y la digitalización. Si se lidera una organización, estas tendencias se deben considerar como desafíos constantes. Por otro lado, también se menciona que, ante un contexto cambiante, algunos criterios fundamentales son la empatía, la calidad humana, el sentido del humor, interactuar con diversas personas, dentro y fuera de las organizaciones. Siempre se presentarán diferencias ideológicas, como es natural, pero se pueden matizar en una discusión inteligente y constructiva para el futuro.

Estas lecciones que comparte Enrique García están basadas en su experiencia personal. Él recuerda que al terminar

su maestría en Economía y Finanzas en la *Saint Louis University* en Estados Unidos, antes de continuar con un planeado camino al doctorado, quiso tomar un año para conocer el mundo real fuera de la academia. Su motivación se enfocaba en contribuir al desarrollo económico y social de América Latina. En ese año que se pensaba tomar, quería trabajar en un organismo multilateral. Cuando tuvo la oportunidad, postuló a los programas para jóvenes profesionales en el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En esta última institución inició su carrera, donde el entonces presidente, Felipe Herrera Lane, fue uno de sus primeros referentes de liderazgos, ya que poseía un estilo gerencial con sentido político y con la capacidad de conversar con distintos gobiernos, así como de conocer a su personal. De igual

manera, comenta que aprendió mucho de los liderazgos de otros presidentes del BID, como Antonio Ortiz Mena y Enrique V. Iglesias.

García, también reflexiona sobre su período como presidente ejecutivo en CAF durante 26 años. Afirma que tuvo relaciones con más de 90 jefes de estados, entre civiles y militares, así como de izquierda y derecha, cada uno con estilos diferentes. Para lograr esto, recomienda que se construyan relaciones a partir de puntos de encuentro y consenso. Se deben promover acciones que sean apropiadas, correctas, con impacto y objetivos claros. Sin embargo, también destaca el aspecto humano y señala, que, en ocasiones, ha podido resolver situaciones conflictivas con presidentes haciendo uso del humor.



## El desafío del liderazgo en América Latina y el Caribe

En relación con el liderazgo de la región, Enrique García hace un llamado a la integración regional y la cooperación. Indica que no se trata de repetir las iniciativas pasadas, sino de hacer un llamado de atención ante el debilitamiento de las organizaciones. Invita a pensar en una integración adaptada a esta nueva etapa.

Por este contexto regional, García afirma que se necesitan líderes con respeto a las diferencias ideológicas, donde haya un realismo para construir mejores naciones y un mejor mundo. Que los niños tengan una educación apropiada, que

la salud sea adecuada, que haya un realismo en la importancia de abrirse a la inversión extranjera de calidad, que traiga recursos, tecnología e innovación.

Sobre este último punto de inversión extranjera y tecnología, Enrique García reflexiona sobre el país que más atrajo inversión extranjera en el siglo XX. Este país fue China, donde establecieron reglas del juego claras y zonas económicas especiales que garantizaron institucionalidad. China se convirtió en el principal beneficiario de la tecnología e innovación proveniente

de Estados Unidos, Europa y Australia.

Con este ejemplo, el mensaje al que invita García es mantener la mente abierta y recomienda estar asesorado por profesionales de primer nivel, que puedan saber más sobre ciertos temas. Si un líder considera que sabe de todo, no está por el camino correcto. Un líder no es quien se rodea de personas que piensan igual a él. Hay que buscar que la organización gestora esté dispuesta a actualizarse con nuevos modelos de pensamiento y administración.

China se convirtió en el principal beneficiario de la tecnología e innovación proveniente de Estados Unidos, Europa y Australia.



# Preguntas y respuestas

1

## ¿Cómo puede un líder en la administración pública introducir la innovación?

La primera clave para esto está en la formación. Se debe profesionalizar la administración pública. Los países exitosos en el mundo son aquellos que tienen una carrera dedicada a ello. Obviamente hay cargos, como los ministros, donde el presidente es quien elige a las personas que considera más apropiadas. Pero hay que evitar que el sector público sea un premio para determinados partidos políticos. Debe existir la madurez por parte de los líderes de pensar en el interés mayor. Cuando se es presidente de un país, se es presidente de todo. Hay ámbitos delicados, como la carrera diplomática, que requiere una adecuada profesionalización. Los líderes deben tener la madurez suficiente para pesar en el interés mayor de los países y no solo de un sector. Se necesita de una tradición institucional para que las innovaciones que se apliquen sean exitosas.

2

## ¿Cómo pueden los políticos conciliar la visión a largo plazo, cuando los electores quieren resultados a corto plazo?

Se trata de los mayores desafíos que enfrenta la región. García recuerda casos donde los gobiernos pedían financiamiento para ciertos proyectos y, cuando se indicaba la necesidad de tener estudios de factibilidad, se rechazaba la alternativa presentada. La consecuencia de no aceptar los requerimientos técnicos es que luego se buscan alternativas más expeditas, que no pasan por licitaciones públicas y se corre el riesgo de incurrir en actos de corrupción. Muchos de estos proyectos son elefantes blancos que no cumplen con los objetivos. Los organismos multilaterales no solo buscan financiar proyectos de infraestructura, sino también priorizar el desarrollo de los países. Existieron ejemplos muy buenos sobre este enfoque de desarrollo a largo plazo como el Programa de Integración de la Infraestructura Regional

Suramericana (IIRSA) impulsado por el ex presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso. Pero estas iniciativas no se pueden usar como plataformas políticas. La labor de los líderes de la región debe ser procurar que se apliquen los estándares adecuados para todos los proyectos a largo plazo. Hay experiencias negativas en varios países de la región, que incluyen sobrepagos y resultados que no cumplen con lo que se esperaba. Hay que recordar que un proyecto se mide si cumplió con su objetivo, no en 3 años, sino en 10 o 15. Cuando se pueda determinar si disminuyó o aumentó el tráfico, si no se eliminaron bosques o si aumentó la calidad de vida de las personas. La institucionalidad y las reglas del juego claras, al margen de las diferencias ideológicas, son claves.

3

## ¿Cuál es el mayor desafío que tienen los líderes que están en la gestión pública?

El elemento fundamental en los gobernantes es que puedan influir en su personal y mirar con realismo cuál es la situación de los países. No solo se necesita hablar de macroeconomía, sino aplicar una visión holística y una estrategia a largo plazo. En los países de la región, se debe impulsar un consenso entre gobierno y oposición, empresas y trabajadores, pero eso requiere de una visión diferente del manejo de la política. Los gobiernos no pueden hacer gestión a costa de la polarización. Esto es un desafío. También hay que cuidarse del pensamiento triunfalista que se vivió en la región a principios de la década del 2000 con el alza en los precios de las materias primas. En esa época de las "vacas gordas", llamada así por la disponibilidad de recursos,

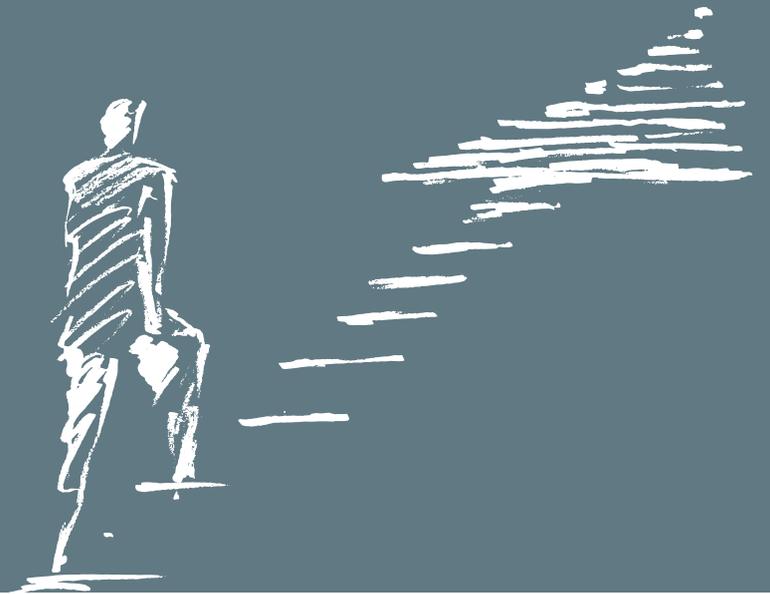
no se invirtió suficiente esfuerzo en hacer reformas estructurales ni en que la región no fuese tan dependiente de las materias primas.

Ahora, luego de la pandemia, existe el desafío de reponer los equilibrios macroeconómicos en no más de tres años. Se debe dar un valor agregado a las materias que produce la región, aprovechando la tecnología e innovación, a través de la integración y la cooperación. Hay una tendencia de empresas occidentales que se están devolviendo de países como China. Si la región logra establecer acuerdos, se puede aprovechar esta oportunidad. Se pueden construir cadenas de valor para posicionar a la región, pero se necesita distensión, instituciones y liderazgos.

Hay que pasar de un modelo de ventajas comparativas, muy dependiente del precio de las materias primas y mano de obra barata, hacia un modelo de capacidades tecnológicas que impulse la transformación productiva.

## CONCLUSIONES

- **Hay que buscar** un mecanismo de cooperación y coordinación regional que sea efectivo, al margen de las diferencias que puedan existir.
  - **Se debe migrar** hacia la transformación productiva de la región que genere un módulo de crecimiento que sea alto y que al mismo tiempo sea sostenible.
  - **Hay que pasar** de un modelo de ventajas comparativas, muy dependiente del precio de las materias primas y mano de obra barata, hacia un modelo de capacidades tecnológicas.
  - **Si no se hacen** estos cambios, para el final de esta década se tendrá más desempleo, como ya ocurre con algunos trabajadores del sector transporte.
- Hay que reflexionar** sobre qué se puede hacer conversando entre generaciones. Hay voces ancestrales que están dispuestas a brindar su conocimiento a las nuevas generaciones, algo que se debe aprovechar y que complementará esa nueva visión que necesita América Latina y el Caribe.



## 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 ciento ochenta horas cuenta con doce lecciones asincrónicas dictadas por expertos internacionales y funcionarios de CAF, así como diez 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 (enc) de Desarrollo Institucional y Capacitación  
**Nathalie Gerbasi**

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Enrique García Rodríguez, en fecha 9 de junio 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, Pablo Rolando y Adriana Arreaza**

Publicación coordinada por:  
**Dirección de Comunicación Estratégica 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)