

Edición 2023

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

18
CUADERNO DEL DESARROLLO

Habilidades del sector público para la innovación



Una charla magistral de
**Camila Medeiros,
Rita Grandinetti
y Orlando Rojas**

Diplomado en Gobernabilidad
e Innovación Pública,
edición 2023

Temas asociados: Innovación pública - Gobiernos - Sector público - América Latina - Gobierno abierto - Desarrollos digitales - Desarrollos tecnológicos.

Resumen

Para introducir la innovación en el sector público, los líderes y los funcionarios deben desarrollar ciertas habilidades y, en paralelo, las instituciones u organizaciones tienen que promoverla con sus respectivas competencias. La innovación pública se desarrolla en procesos de largo aliento y requiere de un alto compromiso para sostenerla, porque implica transformaciones de calado que se expresarán, de forma deseable, en políticas públicas.

Hallazgos

Una red de gestores de innovación pública en América Latina es posible. El intercambio de experiencias y esfuerzos en gobiernos locales, regionales y nacionales de los países, así como la adaptación en el propio terreno de los modelos de los vecinos, expandiría las buenas prácticas de la innovación pública en la región.

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 Camila Medeiros, Rita Grandinetti y Orlando Rojas expertos en innovación pública de Brasil, Argentina y Chile, respectivamente.



RESÚMENES BIOGRÁFICOS

Camila Medeiros



Camila Medeiros es licenciada en Comunicación por la Universidad de Brasilia (UNB), especializada en gestión pública por la UNB y en diseño y comunicación por Coco International School, en España.

En la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa), fue cofundadora del Laboratorio de Innovación LABIVISA. Actualmente, es directora de Innovación de GNOVA/ENAP, donde fue responsable del desarrollo de gov.br/ desafíos y de la Estrategia de Innovación Abierta de la escuela. Imparte la carrera de Administración Pública en la Fundação Getúlio Vargas. Es una de las fundadoras del movimiento iGOVnights, un colectivo de servidores públicos para promover la innovación en el gobierno.

Rita Grandinetti



Rita Grandinetti es la directora del Laboratorio de Innovación de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Rosario (PoliLabUNR) en Argentina.

Es profesora titular de Tecnologías de la Administración Pública y tiene un doctorado en Innovación y Desarrollo Territorial en la Universidad Politécnica de Valencia en España.

Es politóloga, especialista en innovación pública. Es consultora en innovación de gobiernos y organismos regionales e internacionales. Es miembro de la directiva de la Asociación Argentina de Estudios de la Administración Pública.

Orlando Rojas



Orlando Rojas es el director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno en Chile. Es especialista en innovación pública y en el desarrollo del gobierno abierto.

Es líder del proyecto Inteligencia de Negocio y Renovación, que se basó en datos de la Contraloría General de la República en Chile, entre el 2013 y el 2016. Fue cofundador y director ejecutivo del Observatorio del Gasto Fiscal en Chile en 2022. Ha sido consultor en arquitectura empresarial y ha participado como conferencista en seminarios internacionales de gobierno abierto.

INTRODUCCIÓN:

La Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil (ENAP) apoya el desarrollo de competencias y capacidades para la administración pública.

La GNOVA, creada en 2016, cuyo departamento de Innovación dirige Camila Medeiros comparte el mismo objetivo de la ENAP, pero con el foco en innovación. Entre 2019 y 2022, según Medeiros, GNOVA promovió y apoyó 156 proyectos de innovación y transformación gubernamental.

En GNOVA desarrollaron la Escala de Comportamiento para la Innovación Pública (ECIP) con la intención de medir si la participación en proyectos de innovación facilitaba la adquisición de competencias esenciales para ese ámbito. De esta escala habla Medeiros en esta clase magistral.

En Argentina, el laboratorio de Innovación de la Universidad Nacional de Rosario, liderado por Rita Grandinetti, busca desarrollar, promover y experimentar procesos de innovación en organismos públicos. El aporte de Grandinetti a esta conferencia se fundamenta en una investigación sobre barreras a las que se enfrentan los facilitadores de la digitalización en gobiernos locales, entendiéndose la digitalización como un proceso de innovación. El estudio se enfoca en investigar lo que facilita el trabajo y las barreras principales con las que se encuentran.

Para llevar a cabo esta investigación, el laboratorio realiza entrevistas con expertos, gestores y académicos de la mayoría de los países de la región, así como representantes de organismos internacionales de diferentes niveles de gobierno. De esta manera, se forma un mapa sobre la innovación en los países que participan en este estudio.



Por último, Orlando Rojas comparte las experiencias y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno de Chile. El laboratorio es una agencia dependiente del Ministerio de Hacienda y desde 2015 promueve la transformación del Estado desde una perspectiva de innovación pública con una aproximación sistémica. Ofrece 3 servicios principales: acompaña en la exploración de problemas y

su solución, lo cual incluye la generación de capacidades para la innovación; entrena, conecta y genera redes para los funcionarios y personas fuera del Estado que quieren aportar a lo público mediante la Red de Innovadores Públicos, y a través de un índice de innovación pública que mide el desarrollo de las capacidades para innovar dentro de una institución pública determinada.

En GNOVA desarrollaron la Escala de Comportamiento para la Innovación Pública (ECIP) con la intención de medir si la participación en proyectos de innovación facilitaba la adquisición de competencias esenciales para ese ámbito.

Habilidades necesarias para innovar en el sector público

Camila Medeiros:
6 competencias,
22 comportamientos,
6 etapas

La Escala de Comportamiento para la Innovación Pública (ECIP) del GNOVA desarrolló una metodología para hacer una evaluación cuantitativa de las tendencias en el cambio de comportamiento hacia la innovación entre los funcionarios que participan en los proyectos de la institución.

Como punto de partida utilizaron las competencias para la innovación definidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el mapeo propio de GNOVA, anterior a aquel, que incluye 6 competencias fundamentales: colaboración, experimentación, definición de problemas, comunicación, empatía y gestión y liderazgo para la innovación. Además, tomaron como referencia los trabajos de la Escuela de Mapeo de Competencias Transversales en el sector público y el mapeo de competencias de liderazgo para la administración pública.

A partir de las referencias mencionadas, determinaron que la Escala de Comportamiento para la Innovación Pública (ECIP) evaluaría 6 factores o competencias entre los participantes de los proyectos de innovación:

1. **Curiosidad**
2. **Fluidez de datos**
3. **Colaboración**
4. **Capacidad narrativa y de comunicación**
5. **Iteración y experimentación de soluciones**
6. **Apertura al riesgo**

En este contexto, Medeiros comenta que, con la ECIP, estas competencias se dividieron en 22 comportamientos, que evaluaron y aplicaron las 6 etapas del Modelo Transteórico del Cambio (MTC), un modelo de la psicología que propone que el cambio en los comportamientos consta de etapas o pasos.

La especialista en gestión pública precisa las etapas del MTC:



1.

La precontemplación:

la persona no está consciente de su comportamiento.

2.

La contemplación;

la persona se percata del comportamiento y contempla posibles cambios.

3.

Preparación:

ya está decidida a realizar los cambios.



4.

Acción:

la persona ya incorpora de forma activa la nueva conducta.

5.

Recaída:

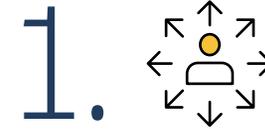
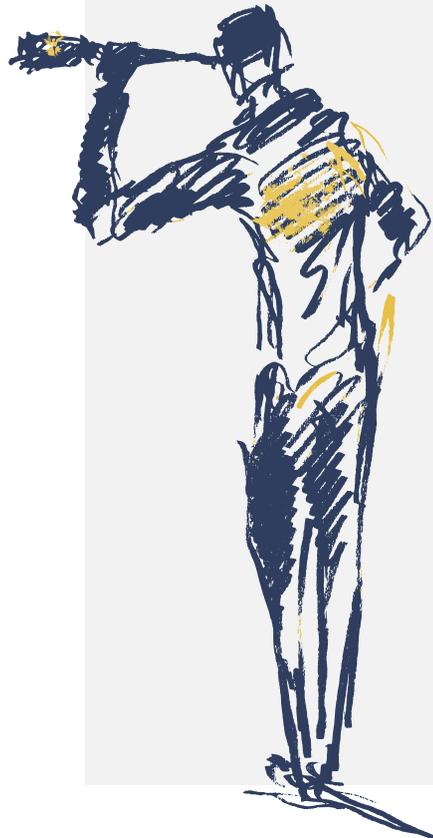
deja de ejecutar los cambios que ya había hecho en su comportamiento.

6.

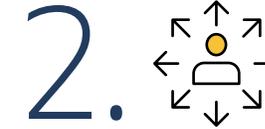
Mantenimiento:

la persona hace un hábito de su cambio de conducta y lo naturaliza en su vida.

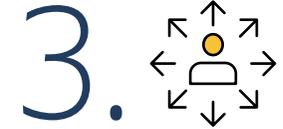
Durante su intervención da ejemplos de algunos resultados. En el caso de la habilidad de apertura al riesgo mencionó 3 comportamientos:



1. Informar sobre los errores como forma de difundir el aprendizaje



2. Intentar comprender y gestionar los riesgos de las decisiones tomadas



3. Informar sobre los éxitos como forma de difundir el aprendizaje

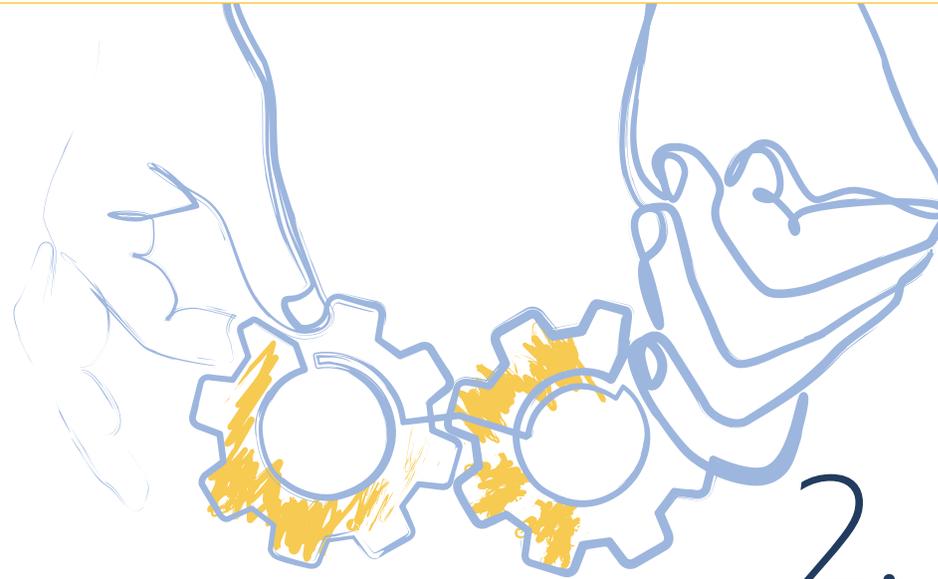
Para esta evaluación se hicieron los cuestionarios a las personas que participaban en los proyectos de innovación de las instituciones. Los aplicaron en 3 etapas: antes de la participación en un proyecto, para establecer una base; inmediatamente después del comienzo de su incorporación en el proyecto; seis meses después.

Considera que es importante evaluar los cambios y medir el cambio de comportamiento a través de estas personas que forman parte de los proyectos de innovación. Enfatiza que, a través de la adquisición de nuevas competencias para la innovación, por parte de un gran número de funcionarios, se subirá de

nivel y se proporcionará un entorno favorable y no solo una cultura de innovación, porque la dimensión del comportamiento es fundamental para promover una cultura de innovación en el sector público que forme a más personas.

Para Medeiros hay un punto de transformación, un punto de inflexión sistémico, en el que se puede considerar la implantación de una cultura de innovación, es decir, capacidades para la innovación en el sector público.

Rita Grandinetti:
**Visión, gestión estratégica
y capacidad de construir**



Para Rita Grandinetti el liderazgo, político o técnico, tiene un papel de inmenso valor en los procesos de innovación en el sector público. A su juicio, su presencia es fundamental para la transformación de las prácticas institucionales.

En consonancia con lo revelado en el estudio sobre las barreras en la digitalización que su laboratorio tiene en curso en la región, este liderazgo debería tener 3 habilidades básicas:

1. Visión

Es la capacidad de vislumbrar posibilidades, más allá de las exigencias y rutinas cotidianas y de la urgencia. Es también la capacidad de plantearse que una transformación es realizable a través de caminos diversos, no sólo para en la ejecución de las tareas, sino en el abordaje de problemas y escenarios inciertos y cambiantes.

2.

Capacidad para gestionar los procesos de forma estratégica

Se trata de la habilidad de entender que los procesos de innovación no son lineales, sino que contienen etapas de incertidumbre y desafíos, debido a su naturaleza renovadora. Más que los modelos de planificación estricta, el liderazgo de estos procesos requiere un manejo estratégico "que permita reconstruir el norte, avanzar en medio de las dificultades y construir coaliciones que fortalezcan los procesos".

3.

Capacidad de construir

La innovación en el sector público requiere de un esfuerzo continuado que los líderes solos no pueden sostener. Este tipo de transformaciones, tanto en las políticas como en los Estados, no depende sólo de la voluntad individual, sino de la habilidad de generar y fortalecer coaliciones al interior de las instituciones, con otras organizaciones, que posibiliten el cambio.



Orlando Rojas: Capacidades personales y organizacionales

A partir del trabajo en el Laboratorio de Gobierno, Rojas y su equipo encontraron que la fuente principal de las innovaciones son los servidores públicos.

Durante su charla magistral, el director ejecutivo cita datos del Índice de Innovación Pública de Chile, según el cual, 45 % de las innovaciones que surgen en las instituciones provienen de los funcionarios, mientras que 20 % del liderazgo.

La red de innovadores públicos en Chile está conformada por más de 26 000 personas; según Rojas, 70 % de ellos son funcionarios del Estado que están allí por su propia motivación para adquirir estas habilidades.

En ese contexto, si los funcionarios son los principales promotores de las ideas y proyectos transformadores, entonces deben entrenar y desarrollar sus habilidades en 2 ámbitos: el personal y el organizacional.

Para Rojas no es posible promover estas habilidades de manera separada, hay que tratar de generar acción y políticas públicas que desarrollen ambas.

Competencias y capacidades personales

Orlando Rojas considera que los funcionarios que participan en un proyecto de innovación deben tener claras sus distintas fases y poner a disposición todas sus competencias para desarrollarlo.

Esto es lo que se llama un equipo del Perfil T, conformado por profesionales que tienen competencias comunes, aunque provienen de distintas disciplinas. Entre esas disciplinas, el especialista enumera la investigación social, el diseño de servicios, la ciencia de comportamiento, el diseño de procesos, la gestión pública, la experiencia del usuario, el diseño gráfico, la ciencia de datos, las tecnologías de la información y la gestión del cambio, porque la innovación

pública consiste en implementar ideas que generan valor. De allí, la importancia de contar con miembros de todas las capas de la gestión en general.

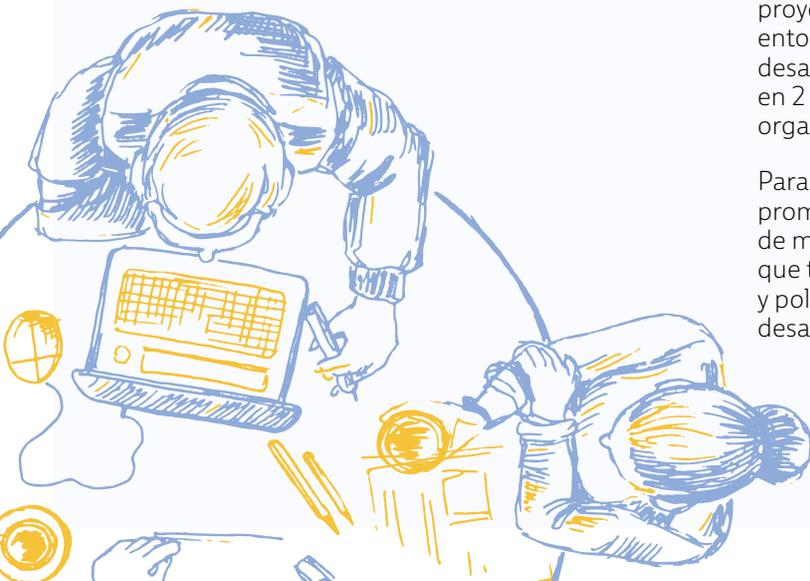
El personal de un equipo de innovación debería:



- 1.** Estar abierto al descubrimiento y a empatizar con la ciudadanía y con el problema sobre el cual es necesario innovar.
- 2.** Saber idear, con la mayor conexión posible hacia afuera y eliminando prejuicios.
- 3.** Ser capaz de prototipar y testear las ideas de manera rápida con la ciudadanía.



- 4.** Saber pilotar y evaluar las ideas desarrolladas.
- 5.** Tener la habilidad para facilitar y comunicar el proyecto dentro de la institución.



Las competencias organizacionales: lo que debería aportar la institución para facilitar la innovación pública

1.

Una política de la institución para generar espacios donde existan equipos multidisciplinarios dotados de conocimientos y herramientas sobre la innovación pública.

2.

Un marco que fomente el trabajo colaborativo entre distintos equipos y la apertura del conocimiento generado.

3.

Recursos digitales y desarrollos tecnológicos que se pongan al servicio de la innovación.

4.

Un plan de acción y de gobernanza, que tengan un objetivo y prioridades comunes, para llevar adelante la innovación de forma transversal.

5.

Procedimientos claros para la innovación dentro del Estado, que permitan canalizar las ideas, evaluarlas, testearlas en el mundo real e implementarlas.

6.

Promover la participación de la ciudadanía en las iniciativas de innovación, además de la colaboración interinstitucional y con el sector privado, la academia y la sociedad civil.



Rojas expone que un proyecto de innovación se orienta por 5 principios:

1.

Las personas en el centro, tanto los ciudadanos como los funcionarios.

2.

Un enfoque multidimensional, donde hay múltiples miradas y enfoques de diversos sectores.

3.

Cocreación, donde prima la colaboración y la participación de los usuarios.

4.

Trabajar sobre evidencias, para prototipar y pilotar las innovaciones y para que se combine de forma equilibrada lo cualitativo con lo cuantitativo.

5.

Orientación hacia la implementación, que la institución dé valor a la innovación para que los proyectos se traduzcan en políticas públicas reales.



Obstáculos para la innovación en el sector público

Los ponentes se refirieron a los obstáculos que enfrentan a la hora de introducir innovaciones en las instituciones públicas y propusieron algunas estrategias para superarlos.

Camila Medeiros: la formación más allá del aula

Para Medeiros un diploma, un certificado de participación guardado en el escritorio no significa que la persona haya desarrollado las competencias y habilidades para la innovación que se necesita.

En su opinión, la mejor manera de aprender es participar en los proyectos de innovación. La experta enfatiza en que la participación en proyectos es el eje principal, una especie de pacto que puede aportar a la

unidad de innovación, porque al movilizar a las personas en torno a la participación en proyectos para desarrollar las habilidades y competencias, estos se convierten en comportamientos de innovación.



Rita Grandinetti: un grupo inicial, resultados a corto plazo e insuficiencia de incentivos

Grandinetti explica que la primera dificultad es lograr una coalición que dé inicio al proceso de innovación y facilite el proceso, a través de “un pequeño grupo de innovadores”, más allá de un líder en un alto cargo, interesado en innovar.

El segundo obstáculo es que las innovaciones son procesos de largo plazo que tienen que mostrar resultados en corto plazo. En muchas ocasiones, se dificulta no ver los resultados en las organizaciones.

Grandinetti precisa que otro problema es la falta de incentivos dentro de la institución para que se sumen actores a los procesos de innovación y terminen cambiando los modos de operar.

Orlando Rojas: convencer, falta de compromiso en la autoridad y la implementación

El obstáculo inicial al que se refiere Rojas es el de “enamorar” a toda la institución con el proyecto innovador, y no sólo al sector desde el que se propone. Es decir, convencerles de que es necesario, porque aquella situación o práctica que requiere de la innovación impacta a la organización en todas sus áreas y también a los ciudadanos.

La siguiente dificultad es encontrarse con autoridades que no están comprometidas e involucradas en el proceso de innovación. Para Rojas la innovación es una práctica que requiere de un alto compromiso y es una cocreación en la que todos deben alinearse. En su opinión, los incentivos a los funcionarios para su participación en el proyecto deben ser medidos por el éxito de tal proyecto y no por sus tareas habituales. Es decir, se requiere que la autoridad ejerza

un liderazgo continuo en las capas intermedias.

Otro problema es la implementación de la innovación. En esta última etapa del proceso de innovación es común que baje la curva del entusiasmo y la motivación. Para evitarlo, es necesario que el modelo de innovación sea claro, que se realicen cambios organizacionales y se destinen recursos para ejecutarlo. El especialista alega que habría que trabajarlo como un proyecto distinto, de gestión del cambio, que requiere a veces organizarse con otras instituciones y con otros actores.

Las innovaciones son procesos de largo plazo que tienen que mostrar resultados en corto plazo. En muchas ocasiones, se dificulta no ver los resultados en las organizaciones.

Conclusiones

Para introducir innovaciones en el sector público, los líderes y los funcionarios deben desarrollar ciertas habilidades; también las instituciones u organizaciones han de facilitar la innovación con sus respectivas competencias.



La innovación pública se desarrolla en procesos de largo aliento y requiere de un alto compromiso para sostenerla, porque implica transformaciones de calado que se expresarán, de forma deseable, en políticas públicas.

Preguntas y respuestas

Para Rita Grandinetti, ¿en el estudio del laboratorio encontraron ejemplos de cómo cambian las habilidades de los líderes de la innovación dependiendo de factores exógenos o endógenos?

En este estudio sobre aquellos facilitadores de innovación, algunas características que aparecen son la fuerza o el peso que tiene la visión de los líderes de los procesos de innovación.

Para explicarlo desde factores endógenos o exógenos, el peso más fuerte se reconoce sobre todo en los gobiernos locales más pequeños. Mientras más pequeños, pareciera que esta fuerza cobra mayor dimensión.

Sus líderes no tienen relación especial con la edad o el tiempo de gestión de estos procesos, pero sí con sus experiencias de cambio porque hayan vivido experiencias de innovación.

Esta idea de la visión del líder no aparecía tan fuerte en los municipios más grandes, no porque no hiciera falta, sino porque se conjugaban otros factores que en los municipios o en los organismos de gobierno más grandes empiezan a tener más peso: las culturas, los conjuntos normativos.

Entonces, en el estudio siempre apareció la visión como habilidad de este líder, pero fue más fuerte en los lugares donde hay más posibilidades de producir transformaciones y hay menos barreras institucionales o estructurales.

¿Cómo ven las posibilidades de hacer una coalición o red de gestores de innovación en América Latina?

Para Camila Medeiros la idea de una coalición de gestores iberoamericanos para la innovación es una idea muy ambiciosa y, sobre todo, deseable. Es muy importante que se promueva un intercambio entre líderes, entre organizaciones que han estado liderando esta agenda de innovación en el sector público en América Latina, pero también en Iberoamérica. Ojalá se pueda crear una red de gestores y líderes para la innovación en América Latina e Iberoamérica.

Medeiros es más ambiciosa y destaca que una red de gestores para la innovación regional sería una red maravillosa, porque podría tener grandes repercusiones.

Por su parte, Rita Grandinetti considera que espacios como el Diplomado son los que movilizan y constituyen redes, razón por la cual hay que tenerlo en la mira, porque es lo que hace innovación. En la medida en que se ven, se conocen y se perciben procesos de innovación en otros, aparece más claramente la posibilidad de poner en marcha un proceso innovador en el propio terreno.

Para Orlando Rojas la maduración del modelo que se ha tenido y se sigue teniendo en innovación pública, entendiendo de que se trata de un proceso, es la creación del Índice de Innovación Pública. De ahí, la posibilidad de tener algún tipo de medición estándar, de madurez metodológica

y de capacidades en toda la región que, a su vez, sirva para desarrollar buenas prácticas.

Por ejemplo, Chile está promulgando la nueva ley de compras públicas que incluye los conceptos de compra pública de innovación. Chile no tenía esta práctica que otros países tienen desde hace varios años.

Rojas considera que estas son iniciativas muy importantes de política pública necesarias para apalancar la innovación dentro del Estado y para crear ecosistemas de innovación pública y privada, que potencien el desarrollo de los países. Son temas que se podrían trabajar también a escala regional.

¿Cuál es el impacto de los premios de innovación en la disposición innovadora de la administración pública?

Camila Medeiros comenta que GNOVA tiene EMAPE, un premio que ya está en su séptima edición, el concurso de innovación del sector público, que es una estrategia muy acertada. Explica que es un incentivo a la innovación mediante el reconocimiento del servidor público. El premio reconoce y refuerza la importancia de la innovación. Medeiros argumenta que no la garantiza, pero fortalece las condiciones para la sostenibilidad de la iniciativa.

Asimismo, destaca que los premios no son algo que por sí sólo promuevan una cultura de innovación, pero pueden ser una estrategia complementaria importante para incentivar, reconocer y sostener las

iniciativas innovadoras que se ponen en marcha desde la administración pública.

Para Rita Grandinetti

Los premios de innovación funcionan como un incentivo para los cambios en las organizaciones. Lo reconocen muchos de los entrevistados en el estudio. Y de esto hay experiencias, en el caso de Chile con el Índice de Innovación, y en Colombia en su momento.

Orlando Rojas asegura que en Chile tienen 2 “grandes premios”: uno enfocado en los funcionarios y en los equipos de funcionarios que desarrollan innovaciones, y el Premio Nacional de Innovación que tiene una categoría de

innovación pública, creado hace varios años.

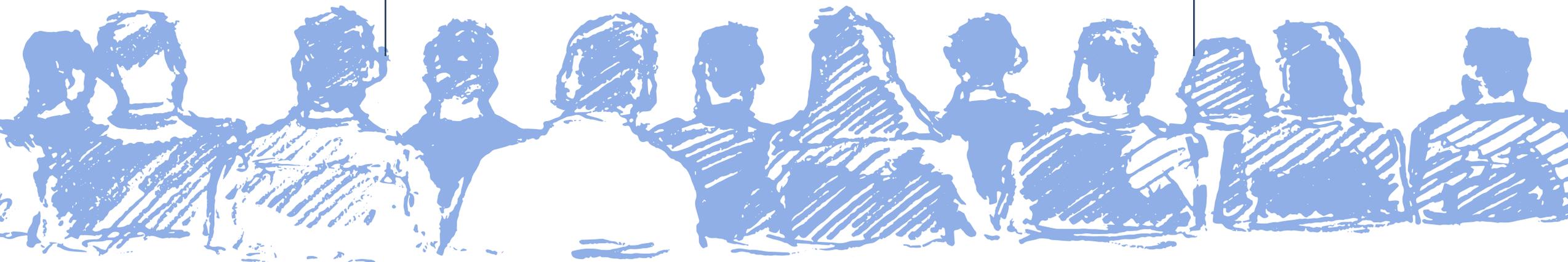
Para Rojas esos premios estimulan a las instituciones a mejorar la calidad de las innovaciones de un año a otro, porque entienden que hay que colaborar, cocrear y evaluar la evidencia, o sea, traer el impacto a la mesa.



Sobre el diplomado

La segunda edición (2023) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de seis 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

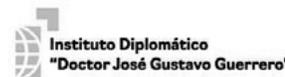
CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Rita Grandinetti, Camila Medeiros y Orlando Rojas, en fecha 29 de agosto 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).



UNIVERSIDAD
DE CHILE



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