

Edición 2023

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE

# 19

CUADERNO DEL DESARROLLO

## Gobernanza iberoamericana para cambiar la administración pública



Charla magistral de  
**Francisco  
Velásquez**

Diplomado en  
Gobernabilidad e  
Innovación Pública,  
edición 2023

Temas asociados: Gobernanza - Administraciones públicas - Burocracia - Gestión pública - CLAD - América Latina y el Caribe.

## Resumen

Las administraciones públicas de la región y, en general, de los 24 países miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) tienen grandes retos por delante: fortalecerse, crecer, poner a la ciudadanía en el centro y recuperar su confianza. Francisco Velásquez expone las claves en su libro *Gobernanza Iberoamericana para cambiar la administración pública*.

## Hallazgos

La burocracia tiene que existir, porque es la que gestiona los procedimientos y servicios para la ciudadanía. Lo que se propone es que se convierta en un sistema dinámico que funcione mejor, con más agilidad y eficacia.

## 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 Francisco Velásquez, secretario general del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).



**RESUMEN  
BIBLIOGRÁFICO**

# Francisco Velásquez



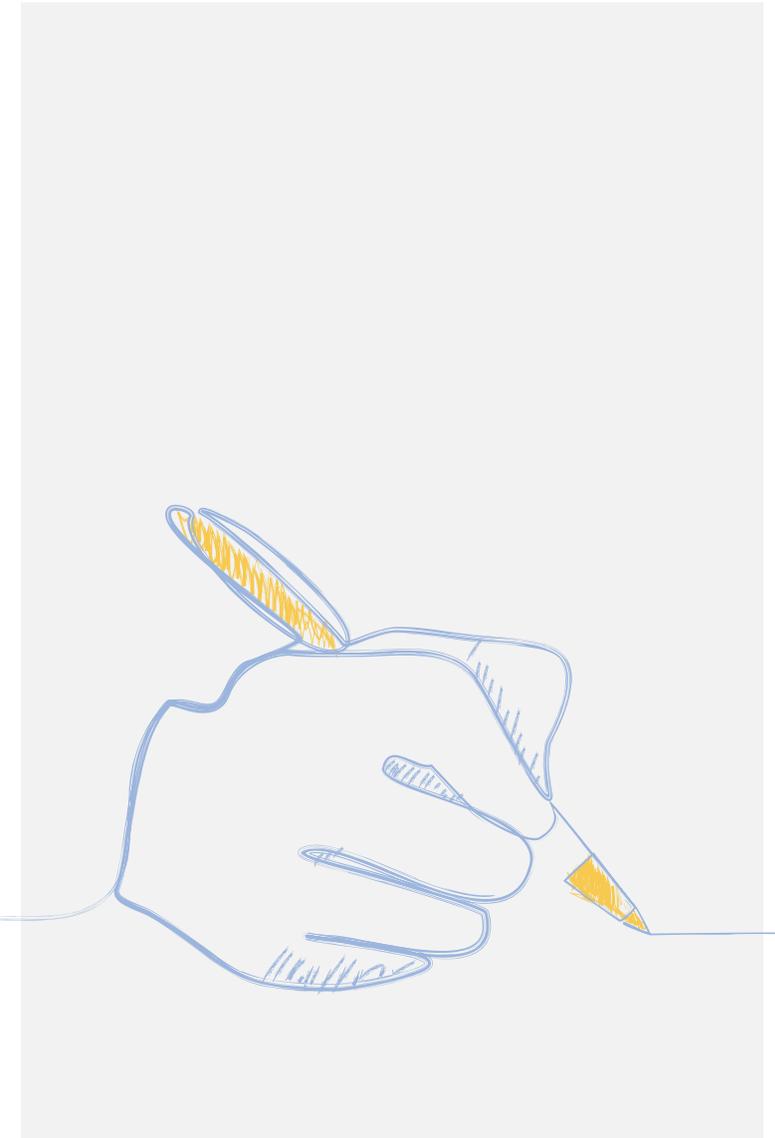
Es licenciado en Ciencias Políticas y Económicas (sección de políticas) por la Universidad Complutense de Madrid y posee cursos de doctorado. Perteneció al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Participó en el Programa de Alta Dirección del Instituto Nacional de Administración Pública de España, su país natal, en 1996.

En España ha sido el director general en 6 departamentos del gobierno y subsecretario en 2 oportunidades, director del Gabinete del Secretario de Estado para la Administración Pública y secretario general del Consejo Superior de la Función Pública del Ministerio para las Administraciones Públicas.

Además, se ha desempeñado como profesor en cursos y maestrías, así como director de seminarios, en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Es autor del libro *El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública* (2021). Su libro más reciente es *Gobernanza iberoamericana para cambiar la administración pública*, publicado este año.

Nota: al momento de realizarse la charla magistral, Francisco Velásquez era Secretario General, cargo que ocupó hasta finales de 2023.



## INTRODUCCIÓN:

La charla magistral de Francisco Velásquez está dedicada a desglosar su libro más reciente, *Gobernanza Iberoamericana para cambiar la administración pública*, disponible para descargar en la página web del CLAD.

LINK 

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) tiene 24 países miembros, todos de habla española o portuguesa: 19 países de América Latina y el Caribe, España, Portugal, Andorra y 2 países de África: Angola y Guinea Ecuatorial.

El CLAD es un organismo público internacional constituido en 1972 por México, Perú y Venezuela. Su misión es:

**Promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones.**



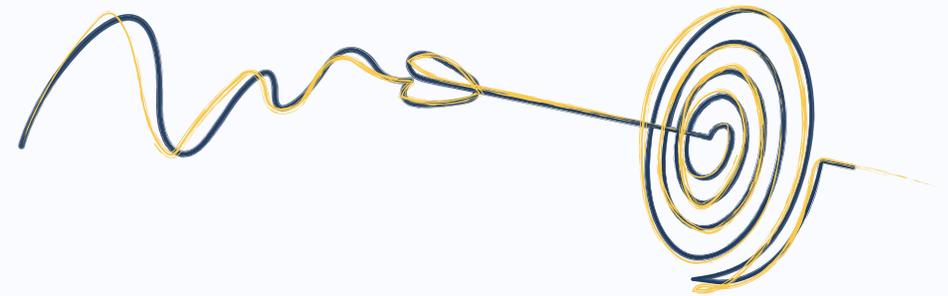
Son todos temas vinculados con la gobernanza iberoamericana.

Francisco Velásquez asegura que su más reciente libro puede ser comprendido por cualquier público, porque su lenguaje es simple, sencillo y está dirigido a personas que no saben nada de la administración pública. Revela que su intención es que quienes no tienen nada que ver y los que oyen ideas negativas, tengan una opinión "algo" más positiva.

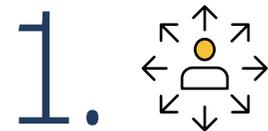
A continuación, los puntos esenciales del libro expuestos por Velásquez.

La mayoría de los textos publicados en el libro son artículos sobre el tema, de la autoría de Velásquez, que publicó en el diario *El Nacional* de Caracas.

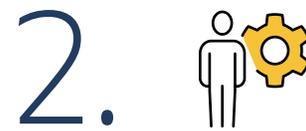
# Retos de las administraciones públicas de la región



Para Francisco Velásquez hay 4 retos en las administraciones públicas de la región:



**El primero, el fortalecimiento de las instituciones.**



**El segundo, la mejoría del funcionamiento de las administraciones públicas.**



**El tercero, recuperar la confianza ciudadana.**



**El cuarto, entrar y desarrollarse en la Cuarta Revolución Industrial, de manera de operar en función de los tiempos: de una forma más ágil, eficaz y satisfactoria.**

# La desconfianza ciudadana

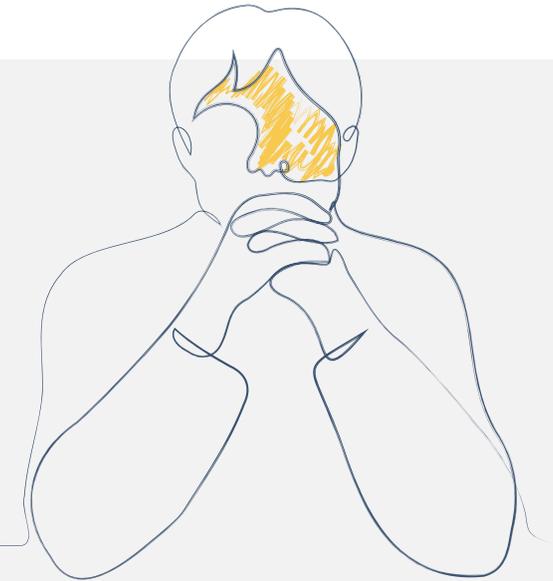
El punto de partida del libro de Francisco Velásquez es la desconfianza de los ciudadanos y ciudadanas en las instituciones públicas de la región, reflejada en el Latinobarómetro y estudios de opinión similares.

Velásquez señala que la falta de confianza se ha agudizado después de la pandemia. Durante su intervención, realiza el siguiente cuestionamiento: ¿significa esto que los Estados no han hecho todo lo que han podido? Y argumenta su análisis: “probablemente sí lo han hecho, pero es evidente que el ciudadano común no está satisfecho”, porque la vacuna se ha tardado mucho, los procesos de vacunación han estado sometidos -en algunos casos- a escándalos de carácter político. En su opinión, la respuesta ha sido insuficiente, porque el ciudadano ha comprendido que aquellos países donde los sistemas

sanitarios y de salud pública eran más potentes, los Estados eran más eficaces y efectivos.

En este contexto, el Estado debería tener más poder y recursos en correspondencia con el análisis de expertos como Joseph Stiglitz para que los ciudadanos estén más satisfechos.

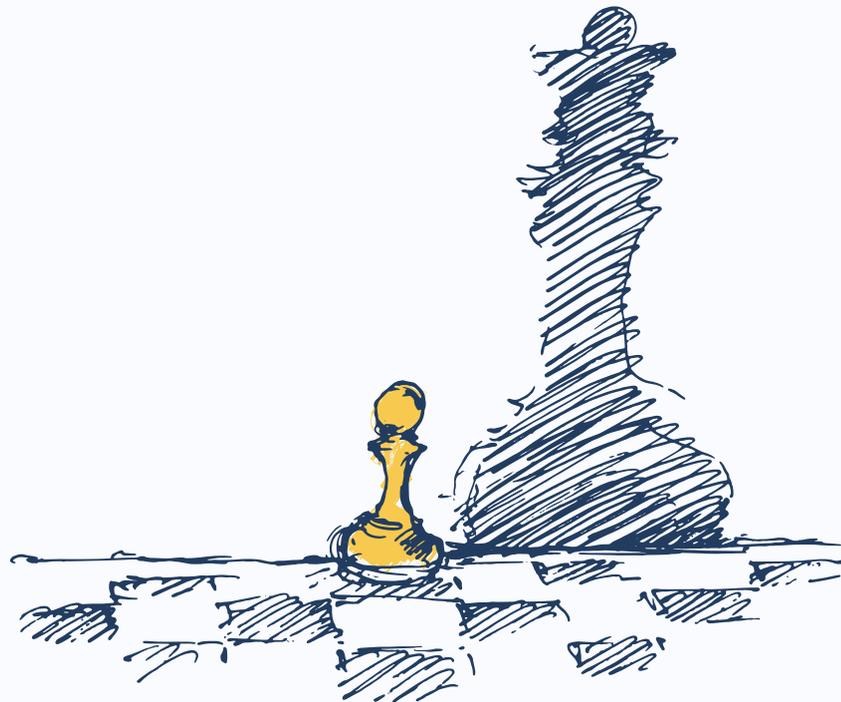
Considera que esta conciencia de la respuesta insuficiente de los sistemas de salud, que han sido considerados como débiles, es lo que ha hecho que buena parte -incluso- de la doctrina más neoliberal haya reconocido que los sistemas de salud y los Estados tengan que tener una mayor potencia.



El Estado debería tener más poder y recursos en correspondencia con el análisis de expertos como Joseph Stiglitz para que los ciudadanos estén más satisfechos.

# Estados más estratégicos

A esto se llega, según Velásquez, con administraciones públicas más transparentes, innovadoras y eficientes, dotadas de recursos humanos, tecnológicos y materiales.



## Los profesionales de la función pública deben seleccionarse por mérito y capacidad

El índice de gobernanza iberoamericana, un proyecto del CLAD con CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-, demuestra este postulado del libro de Velásquez: que en muchos de los países de la región la totalidad de los funcionarios o servidores públicos deberían seleccionarse por mérito y capacidad, pero pocos lo hacen.

El autor enfatiza que hay que avanzar en ese sentido, porque las grandes organizaciones

también seleccionan a su personal por mérito y capacidad: "son personas que tienen que tener unas titulaciones, superar procesos selectivos que pueden ser "tan tediosos como en la propia administración pública".

Para Velásquez, la región debería tener administraciones públicas que que generen empleos que, a su vez, reciban una retribución competitiva en el mercado.

En muchos de los países de la región la totalidad de los funcionarios o servidores públicos deberían seleccionarse por mérito y capacidad, pero pocos lo hacen.

## **Pagar más para fortalecer los Estados en Iberoamérica**

La pandemia hizo evidente la necesidad de tener en la región Estados más prestadores de servicios.

Los Estados son pequeños en Iberoamérica, esto es notorio para Velásquez, y hay que fortalecerlos. Comenta que muchas veces se hace referencia a determinados países, especialmente del norte de Europa, que funcionan "muy bien", que tienen recursos públicos y una gran potencia estatal, pero se olvida que esos

Estados son fuertes porque los impuestos de los ciudadanos son también "más importantes y poderosos".

En consecuencia, una cosa tiene que ser compensada con otra: si se quieren más recursos, se tiene que pagar más; si se quieren que los servicios funcionen adecuadamente, el ciudadano tiene que ser más partícipe de los gastos estatales. Que se obtengan más recursos procedentes del ámbito tributario.

## **Más recursos tecnológicos en colaboración con el sector privado**

Para Velásquez, la obtención de más recursos tecnológicos en las administraciones públicas puede provenir de alianzas con el sector privado. Destaca que no se trata de que todo lo tenga que tener el Estado, porque muchas veces el ámbito privado y también los ciudadanos pueden prestar adecuadamente labores de servicio público con los "convenientes" controles estatales.

Una cosa tiene que ser compensada con otra: si se quieren más recursos, se tiene que pagar más; si se quieren que los servicios funcionen adecuadamente, el ciudadano tiene que ser más partícipe de los gastos estatales.

# Función pública y políticas públicas

Velásquez propone en su libro claves sobre la relación entre la política, la función pública y las políticas de Estado.

## Las políticas públicas esenciales deben ser de Estado y trascender a los gobiernos

Independientemente del gobierno de turno, las políticas públicas esenciales deben permanecer, porque son un asunto de Estado. Lo contrario conduce a la dilapidación de los recursos, con obras públicas y proyectos sin terminar —puertos en desuso, carreteras a medias, proyectos de innovación, sociales o medioambientales que nunca se culminaron—. Aunque se les hubieran asignado recursos, el gobierno que siguió no los continuó.

Velásquez revela que ha visto lo mismo en los 24 países miembros del CLAD.

Considera que todas estas grandes políticas públicas deben ser acordadas entre unos países y otros, que no sean unas políticas públicas solo del partido A o del partido B, del presidente A o del presidente B, sino que sean concertadas, para que así los ciudadanos se beneficien adecuadamente.

## La política dirige la administración pública

Velásquez destaca que ya lo trabajaron Max Webber, Manuel García Pelayo y los grandes especialistas: la política debe “siempre” dirigir la administración pública y esta tiene que ser leal con el poder político. Por lo tanto, se deben auspiciar políticas públicas que ejecuten los programas de Gobierno.

## La dirección pública debe estar formada por profesionales preparados técnicamente

Según Velásquez, la base del funcionamiento eficaz de las administraciones públicas es la cooperación entre los altos funcionarios y los políticos y técnicos.

Argumenta que no se trata de sustituir a la dirección política, sino de ayudarla. Recuerda lo que decía Max Webber cuando un ministro llegaba a un ministerio (1918 o 1919) se encontraba con un 2, 3, 4 o 5 personas que sabían más que

él sobre la política pública que le tocaba administrar. Alguien podía considerar que eso era perjudicial para el ministro, pero era positivo. Todos los ministros experimentados saben que es importante tener buenos asesores. Es evidente, enfatiza Velásquez, que un alto funcionario que lleva 15 años en el Ministerio de Educación o en el Ministerio de Obras Públicas es mucho más útil al ministro, que una persona que viene de una municipalidad, pero es muy leal al partido gobernante.

# La innovación

La innovación es fundamental para un mejor funcionamiento de la administración pública en la región.

Hace 3 años, en 2020, CLAD aprobó una Carta Iberoamericana de innovación en la Gestión Pública .

La carta establece sistemas para innovar en los procedimientos, trámites, actuaciones y servicios de las administraciones públicas, y además promueve que los propios funcionarios propongan ideas innovadoras a este respecto.

Para esto, el documento propone que se fije, al menos una vez a la semana, un espacio para debatir y discutir cómo van las actuaciones y cómo podría mejorarse el funcionamiento de las prácticas de la administración.

Velásquez subraya que no se trata de que solo los sistemas de participación ciudadana pueden indicar cómo trabajar mejor, también los propios funcionarios pueden señalar cuáles son los puntos débiles y fuertes.

## Una innovación: la respuesta asincrónica

El autor propone la respuesta asincrónica en los servicios a la ciudadanía por parte de los Estados. Se refiere a permitir que la ciudadanía pueda realizar trámites "fuera de plazo", es decir, fuera del horario de funcionamiento de las oficinas públicas.

Velásquez sostiene que en trámites como los tributarios esto podría ponerse en práctica. Considera que "esa es la senda", porque ahí se debe trabajar hacia el futuro.

Para esto, deben contar con herramientas tecnológicas, a través de sistemas informáticos.

Pero Velásquez también toma en cuenta a ese 30% de la población, según dice, que desconoce cómo manejarse con las tecnologías o que no tiene los dispositivos o la cobertura para hacerlo.

Por eso cree que hay que llegar a un punto medio en la digitalización de las administraciones públicas.

## Virtual pero no todo

En su opinión, la digitalización en las administraciones públicas es bienvenida, positiva y elimina errores, pero hay que hacerlo con cordura.

La tecnologización absoluta, señala, dejaría desprovisto del servicio "a muchos centenares, incluso millones de personas en cada uno de los países.

Tomando en cuenta a esta parte de la población, Velásquez afirma que la administración pública tiene que ser también presencial, no solo virtual para prestar el servicio adecuado con independencia de este incremento de la digitalización.

Además, se refiere a una tendencia que ha encontrado en casi todos los países del CLAD y que se ha convertido en

un problema: la digitalización de los antiguos procedimientos de las administraciones sin revisar los contenidos. Y, en ocasiones, algo peor e incluso "peligroso": la diferenciación de los organismos que se dedican a mejorar el funcionamiento de la administración de aquellos que digitalizan los procedimientos.

Considera que es un grave error, porque lo primero que hay que hacer para digitalizar es mejorar el contenido del procedimiento que está impreso, de la actuación administrativa sobre determinado problema. Si no hay de mejorar estos procedimientos para hacerlos más fáciles y accesibles, poco se añade a la eficacia y a la confianza ciudadana.

## Inteligencia artificial: la carta para regularla

Velásquez vuelve a mencionar la automatización en exceso para entrar en el tema de la inteligencia artificial, que, recuerda, está cambiando "la naturaleza y la discrecionalidad humana y la propia estructura burocrática".

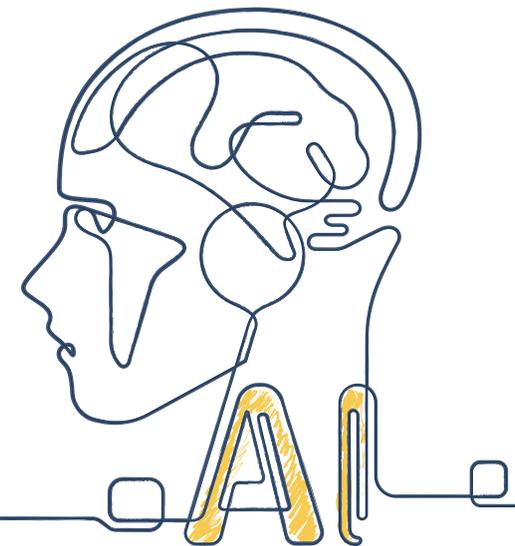
Explica que la inteligencia artificial no es más que un conjunto de fórmulas de programación o de aplicaciones que generan un resultado determinado por medio de unos algoritmos. Estos algoritmos pueden llevar a un resultado que no se quiere y, por lo tanto, tienen que ser revisados, evaluados y cambiados cada cierto tiempo.

El CLAD y CAF elaboraron una carta de inteligencia artificial para regular este asunto en los países miembros, de manera que

haya controles claros por parte de sus administraciones públicas.

La carta de inteligencia artificial se aprobó en noviembre en el encuentro que se realizó en Baradero, Cuba, en el marco del Congreso Anual del CLAD.

[CIIA-ES-11-2023.pdf \(clad.org\)](#)



# Burocracia lenta, organización dinámica

La burocracia *per se* no debería asociarse con el mal funcionamiento de las instituciones públicas, dice Velásquez. De lo que se trata es de convertir a las organizaciones burocráticas en organizaciones dinámicas, impulsadas por la creatividad y la experimentación, de manera que la burocracia se convierta en algo positivo para la ciudadanía.

Para el autor hay que cambiar la imagen cuando se quiere decir que algo no funciona, se dice que es burocrático. La burocracia tiene que existir, es la que gestiona los procedimientos para los ciudadanos, insiste en que lo que hay que exigir es que funcione adecuadamente.

## El gobierno del futuro

Según Velásquez, los gobiernos del futuro en la región deben ser:



1.

**Más orientados a la ciudadanía.**



2.

**Más basados en redes.**



3.

**Con más participación voluntaria de la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos.**

Las administraciones públicas trabajan para los ciudadanos; la opinión ciudadana es y debe ser determinante.



# Conclusiones

Las administraciones públicas de la región y, en general, de los 24 países miembros del CLAD tienen grandes retos por delante: fortalecerse, crecer, poner a la ciudadanía en el centro y recuperar su confianza.



Francisco Velásquez expone las claves en su libro *Gobernanza Iberoamericana para cambiar la administración pública*.

# Preguntas y respuestas

## ¿Qué países han tenido mayores avances en procesos de innovación alineados con la población de cada país?

Se han hecho varias reuniones, cuyos resultados vienen recogidos en la página web del CLAD, en relación con la innovación. La última de las reuniones se celebró en Lisboa y precisamente Portugal es líder en esta materia. Allí se recogieron algunas de estas innovaciones.

¿Cuál es la innovación genérica más importante? La proliferación de laboratorios de innovación en la mayoría de los países, cada uno con una formulación quizás diferente, pero cada uno con una potencia y unos recursos distintos.

A los laboratorios de innovación los defino como si fuesen una especie de pequeño saco donde se van metiendo ideas de las que salen algunos proyectos que se proponen a otros organismos.

Es decir, se hacen sobre la base de una cooperación. Los organismos que tienen problemas y que los detectan preguntan de qué manera podrían solucionarlos. Y, a veces, en un sistema que ya se conoce desde hace mucho tiempo en las administraciones públicas que es la consultoría interna, se llaman a los especialistas, que colaboran por supuesto también con empresas privadas, y que saben sobre cómo innovar y funcionar mejor.

## La digitalización de la administración pública requiere de un cuidadoso análisis de las ciudadanías más vulnerables y con menor acceso. Con la inteligencia artificial los riesgos son aún mayores si no hay transparencia, equidad, igualdad y medidas para proteger de los algoritmos discriminatorios. ¿Qué posibilidades hay de que América Latina coopere internacionalmente para establecer estándares de uso eficiente y ético de la inteligencia artificial en el sector público?

Para Velásquez es un tema complicado. Tan complicado que la Unión Europea (UE) lleva años trabajando en esta materia, produce algunas declaraciones y algunos proyectos de directivas para determinadas actuaciones por parte de los países.

Considera que lo principal es que los países colaboren. No hay fronteras tecnológicas en este momento. En consecuencia, es buena la idea que plantea esta pregunta: la cooperación entre los países debe ser absoluta para hacer las cosas de forma conjunta.

Le resulta complicado y tecnológicamente sofisticado. Encima hay elementos de

carácter político en medio. Sería raro, sostiene, que se lograra, pero en todo caso en eso hay que trabajar.

Se supone que hace 100 años los países discutían si los aviones de otros entrarían en sus espacios aéreos. Pues ahora con la tecnología también se tiene que llegar a acuerdos importantes para que su uso en la prestación de los servicios se realice con afinidad entre los países.

Queda mucho camino por recorrer. Con la carta de Inteligencia artificial se trabajará en ello.

### **¿Podría ampliar la idea de que la administración pública no debe ser pequeña?**

Las administraciones públicas en la región son pequeñas. Ustedes pueden ver los datos del CLAD, pero también los de la OCDE y CAF o cualquiera de los organismos internacionales. En unos países son algo mayores, en Brasil, en Argentina, pero la mayoría de los países tienen administraciones que pudieran ser “raquíticas”.

Recuerda los últimos análisis de la OCDE: comparativamente en América Latina se está por lo menos 10 puntos por debajo en cantidad de recursos. Esto repercute en el mantenimiento de las administraciones públicas tanto en

número de servidores públicos como en recursos destinados para ello.

Las administraciones pequeñas prestan servicios pequeños; las administraciones grandes prestan servicios grandes (aunque es posible que no los presten).

Hay que tener al menos los recursos suficientes para mejorar su funcionamiento. Pero si solamente se tiene a un funcionario para atender a 75, es fácil que el servicio sea negativo. A lo mejor se pudieran tener 10 funcionarios para tener para atender a los 75 y entonces el proceso sería mucho más positivo.

### **¿Qué recomendaciones y propuestas de acción tiene para mejorar la igualdad y el empoderamiento femenino en el ámbito económico y en posiciones de alto rango político?**

Todos los años se realiza un evento, con gran éxito, sobre el empleo femenino en las administraciones públicas. Hay que destacar, primero, un elemento importante: en todos y cada uno de los países del CLAD el número de mujeres que trabaja en la administración pública es superior al de hombres. Esta es la realidad de los últimos 20 años aproximadamente.

Segundo, es verdad que hay un techo de cristal, que cuando se ve la cúspide de las administraciones se evidencia que está conformada mayoritariamente por hombres. Sin embargo, se ha detectado cómo va aumentando el número de mujeres que tienen una responsabilidad

importante en el ámbito de las administraciones públicas.

¿Significa que ya hay que estar quietos? En absoluto, hay que caminar hacia la igualdad.

En las universidades, en los últimos 50 años, el número de mujeres egresadas —incluso en las carreras de ciencias o matemáticas, donde era más deficitario— va aumentando, afortunadamente.

En consecuencia, todos y cada uno de los países caminan hacia planteamientos de igualdad, lo cual es positivo para el desarrollo de la humanidad.

### **¿Cuál es el balance entre innovación y uso de Inteligencia y desempleo?**

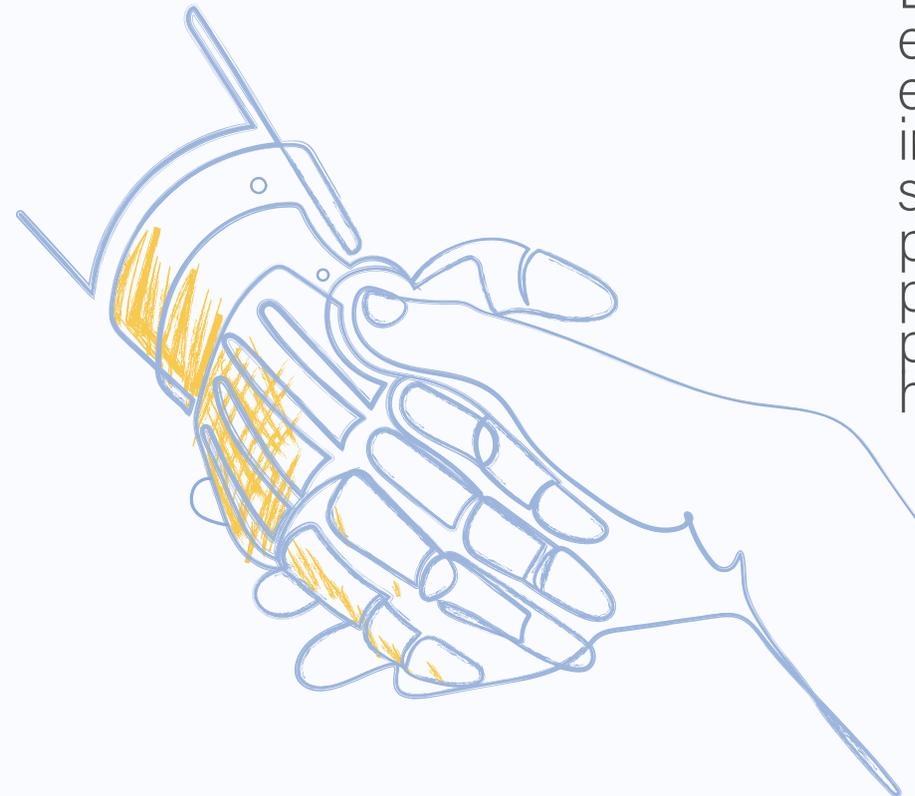
Hay que ser optimistas. Recuperar la historia: se está en la Cuarta Revolución Industrial; en las tres primeras revoluciones industriales lo primero que se pensó fue “vamos a perder el empleo”. Incluso había un movimiento, el de los luditas, que se dedicaba a incendiar las máquinas en la Primera Revolución Industrial.

No hay que incendiar ni los ordenadores, ni las laptops, ni las tecnologías. Ni siquiera hay que machacar a los algoritmos.

En cada una de las revoluciones industriales han desaparecido algunos empleos, pero se han

creado otros muchos. En la actualidad hay más personas trabajando que hace 100 años. Es verdad que la inteligencia artificial elimina determinados procesos de actuación, pero otros no, en absoluto, sino que puede ir creando nuevos nichos de empleo importantes.

Hay que ser optimistas en relación con el futuro. Y, en todo caso, si hubiese menos trabajo, también hay otras soluciones por parte de los Estados: se pueden reducir las jornadas laborales o trabajar menos días a la semana o asignar, como han hecho en algún país europeo, una especie de salario del ciudadano.



Las soluciones en relación con el empleo y la inteligencia artificial serán siempre positivas, como positivo es el progreso de la humanidad.

# 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 Francisco Velásquez, en fecha 19 de septiembre 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](http://www.caf.com)

@AgendaCAF

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