

Liderazgos para la innovación pública en **América Latina y el Caribe**



Liderazgos
para la
innovación
pública en
**América
Latina
y el Caribe**

Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe

Este documento ha sido publicado bajo la Presidencia Ejecutiva de Sergio Díaz-Granados y la Vicepresidencia Corporativa de Programación Estratégica de Christian Asinelli.



Autores

Matías Bianchi
Griselda Ibaña

Gerencia de Conocimiento

Verónica Frisancho

Dirección de Desarrollo Institucional de Capacitación

Nathalie Gerbasi
Pablo Rolando
Mariana Andrade

Dirección de Comunicación Estratégica

Gestión Editorial

Diseño gráfico

GOOD. Creatividad para el Desarrollo

Fotografías

Banco de imágenes CAF y iStock

Edición de texto

Rafael Osío Cabrices

© CAF 2025

Esta y otras publicaciones digitales están disponibles en scioteca.caf.com

Las ideas y planteamientos contenidos en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen la posición oficial de CAF. Los términos empleados y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición por parte de CAF en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional (CC-BY-NC-ND 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Contenido



05

Índice de gráficos

07

Prólogo

08

Miradas y preocupaciones sobre la región: pasado, presente y futuro

Problemas clave en la región

Evolución, actualidad y prospectiva de los principales problemas en la percepción de los liderazgos formados por CAF

Foco en las regiones: los problemas más desafiantes en la actualidad

22

Capacidades institucionales

Herramientas y estrategias institucionales en los gobiernos para enfrentar los desafíos de América Latina y el Caribe (ALC)

El rol de las instituciones en el futuro

36

Competencias para el ejercicio de la función pública

48

Innovación pública

Conocimiento y disponibilidad de políticas, herramientas, experiencias, dispositivos y disposiciones institucionales (capacidades estatales)

Disposición de los liderazgos a innovar

Innovación pública y democracia

Transformaciones esperables para el sector público

60

Liderazgo

Percepciones y orientaciones hacia la calidad institucional y la generación de valor público

66

Reflexiones finales: agenda para la innovación pública para la región

Composición sociodemográfica

Trayectoria educativa y profesional de los y las participantes de los Programas

68 Anexo I. Nota metodológica

70 Anexo II. Perfil de los participantes de los programas de formación de CAF –banco de desarrollo de América Latina y el Caribe–

79 Bibliografía



Índice de gráficos

Tabla 1. Percepción sobre los principales problemas de la región. Comparación 2015-2023

Gráfico 1. Percepción sobre el narcotráfico y la criminalidad en los últimos 5 años (2018-2023)

Gráfico 2. Percepción sobre la corrupción en los últimos 5 años (2018-2023)

Gráfico 3. Percepción sobre la pobreza y la desigualdad en los últimos 5 años (2018-2023)

Gráfico 4. Percepción sobre la gobernabilidad democrática en los últimos 5 años (2018-2023)

Gráfico 5. Percepción sobre la calidad de vida en los últimos 5 años (2018-2023)

Gráfico 6. Percepción sobre el desarrollo económico en los últimos 5 años (2018-2023)

Gráfico 7. Principales problemas o desafíos que enfrenta el propio país en la actualidad (2018-2023)

Gráfico 8. Principales problemas de la región en los próximos 10 años (2018-2023)

Gráfico 9. Principales oportunidades de la región en los próximos 10 años

Gráfico 10. Percepción sobre la suficiencia de las herramientas gubernamentales para afrontar los problemas de la región

Gráfico 11. Estrategias y herramientas gubernamentales más eficaces para afrontar los problemas de la región

Gráfico 12. Instituciones principales para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso

Gráfico 13. Instituciones principales para promover el desarrollo económico

Gráfico 14. Competencias del sector público para enfrentar los problemas de ALC

Gráfico 15. Competencias del sector público para la próxima década

Gráfico 16. Competencias de los sectores privado y social que deberían ser adoptadas por el funcionariado público

Gráfico 17. Rasgos distintivos de la innovación pública

Gráfico 18. Disposición a innovar entre quienes ejercen liderazgos públicos

Gráfico 19. Razones que explican la disposición a innovar entre quienes ejercen posiciones de liderazgo público

Gráfico 20. Vinculación entre innovación y democracia

Gráfico 21. Transformaciones necesarias en el sector público

Gráfico 22. Necesidades actuales de los liderazgos públicos para generar calidad y valor público

Gráfico 23. Participantes y egresados/as por programa

Gráfico 24. Distribución por género

Gráfico 25. Distribución por rangos etarios

Gráfico 26. Distribución por países

Gráfico 27. Trayectoria educativa de los y las participantes de las capacitaciones de CAF

Gráfico 28. Sector de desempeño laboral

Gráfico 29. Posición en el sector público

Gráfico 30. Ámbito de desempeño en el gobierno

Gráfico 31. Poder del Estado en el que se desempeña

Gráfico 32. Años de experiencia en el sector público

Gráfico 33. Ámbito de desempeño en el sector privado





Prólogo

Luego de una década de pobre desempeño económico y de escasos avances en derechos sociales, América Latina y el Caribe (ALC) se encuentra en una situación crítica pospandemia. El Banco Mundial señala que los ingresos de los sectores medios y bajos no han logrado recuperarse desde la pandemia y proyecta un pobre crecimiento para los años venideros (Banco Mundial, 2023). Al mismo tiempo, la región se encuentra en su nivel más bajo, desde la recuperación de la democracia, de confianza en sus instituciones políticas para resolver los problemas (Latinobarómetro, 2021), y desde el 2010 la calidad del Estado de derecho se estancó o deterioró en gran parte de los países de la región (IDEA Internacional, 2023).

Hoy, más que nunca, ALC requiere liderazgos que puedan subvertir las debilidades mencionadas y, a su vez, ofrecer un salto cualitativo con estrategias innovadoras para afrontar las agendas estructurales de desarrollo vinculadas a la transición verde, la mitigación de los efectos del cambio climático, la transformación digital, la lucha contra la corrupción y el narcotráfico, y la erradicación de la pobreza y de las desigualdades persistentes.

Es por ello que CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe- apuesta desde hace más de dos décadas al fortalecimiento y promoción de liderazgos en todos sus niveles, desde las comunidades y territorios hasta la alta gerencia pública. La apuesta de CAF es hacia la consolidación de una

red de personas con las habilidades, herramientas, conocimientos y experiencias para liderar los procesos transformadores que ALC necesita.

El presente documento es un análisis realizado por CAF de la situación de la región, su presente y desafíos a futuro a partir de, entre otras fuentes documentales, la información provista por quienes cursan o han cursado sus programas de formación. En este sentido, se indaga sobre los recorridos profesionales de estos perfiles de liderazgo y se recogen sus miradas de los problemas de la gestión pública y cómo enfrentarlos y resolverlos, así como su visión acerca de la situación de los Estados en cuanto a dispositivos, herramientas y diseños institucionales disponibles para la gestión.

Es de particular interés para CAF examinar, también, las percepciones de estas personas respecto a las capacidades y habilidades requeridas para impulsar agendas de innovación en el sector público. Se entiende que la información analizada en este documento es muy valiosa para evaluar las realidades e inquietudes en los liderazgos de la región, como también para delinear una hoja de ruta sobre la agenda de innovación pública en ALC. El panorama trazado por sus percepciones en el análisis macro permite a CAF dar cuenta del alcance de sus programas de formación.

Verónica Frisancho
Gerente de Conocimiento



Graduación Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación
Pública, Colombia, 2025.

Miradas y preocupaciones sobre la región: **pasado, presente y futuro**

La evidencia provista por diversos organismos internacionales y muy especialmente por CAF da cuenta de la recurrencia y magnitud de algunos problemas clave para ALC (CAF, 2022; De La Mata *et al.*; 2020, Carranza, *et al.*; 2019, Fajardo, *et al.*). Destacan tres que a su vez han sido reportadas como preocupaciones por las personas formadas en los programas de liderazgo de CAF en el pasado: corrupción, pobreza e inequidad, y problemas de gobernabilidad democrática. Se agrega, en el presente, un flagelo que si bien no es nuevo empieza a tomar más relevancia también como desafío para los próximos diez años: el narcotráfico y la criminalidad.



En efecto, los datos recogidos entre la red de estudiantes y personas graduadas de los programas de formación de CAF¹, tanto en 2023 como en 2015², confirman el panorama trazado por la evidencia señalada. A modo de síntesis, en la comparación entre ambos estudios respecto a “¿cómo evalúa la evolución de su país en cada uno de los temas en los últimos cinco años?”; “¿cuáles considera que son los principales problemas o desafíos que enfrenta su país en la actualidad?” y “¿cuáles considera que son los principales problemas o desafíos que enfrenta su país en los próximos diez años?” estos cuatro temas se repiten y lideran las preocupaciones de los liderazgos formados o en formación por CAF:

Tabla 1.
Percepción sobre los principales problemas de la región. Comparación 2015-2023

2023

2015

Temas que más empeoraron en los últimos cinco años

Narcotráfico y criminalidad	Corrupción
Corrupción	Narcotráfico y criminalidad
Pobreza e inequidad	Gobernabilidad democrática
Gobernabilidad democrática	Desarrollo económico

Principales desafíos en la actualidad

Corrupción	Corrupción
Pobreza e inequidad	Pobreza e inequidad
Narcotráfico y criminalidad	Falta de inversión en educación
Gobernabilidad democrática	Gobernabilidad democrática

Principales desafíos para los próximos diez años

Corrupción	Corrupción
Pobreza e inequidad	Pobreza e inequidad
Narcotráfico y criminalidad	Gobernabilidad democrática
Gobernabilidad democrática	Falta de inversión en educación

¹ Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, Programa de Liderazgo para la Transformación 2.0, Diplomado en Asociaciones Público-Privadas, Diplomado en Inclusión Financiera y cursos cerrados, entre otros.

² CAF (2015). Gobernabilidad y Liderazgo en América Latina. 15 años de experiencia de los Programas CAF de formación. Buenos Aires.



33,7%

LA POBREZA GENERAL ALCANZÓ AL 33,7% DE LA POBLACIÓN EN ALC, LO QUE SIGNIFICA QUE 209 MILLONES DE PERSONAS VIVÍAN EN LA POBREZA A FINALES DE 2020.



Problemas clave en la región

Narcotráfico y criminalidad

Según datos recientes, los enfrentamientos entre bandas criminales por el control del negocio de la droga siguen siendo una de las principales causas de la violencia en la región. Las tasas de homicidios siguen siendo altas en comparación con otras regiones del planeta y “a medida que la producción de cocaína alcanzó nuevos máximos, los grupos criminales continuaron fragmentándose y el flujo de armas siguió creciendo” (*Insight Crime*, 2022). Así, el narcotráfico y la criminalidad son un desafío que tensiona a los países de ALC.

Corrupción

La corrupción es un problema público particularmente sensible. A pesar de la dificultad para medirla, el reporte *RED 2019: Integridad en las políticas públicas. Claves para prevenir la corrupción* (CAF, 2019) señala la magnitud que tiene el problema en ALC, respecto a otros países y regiones del mundo, e indica que, además de ser mayor que en otras latitudes, tiene consecuencias muy nocivas para el desarrollo de las sociedades.

La corrupción genera, entre otros efectos negativos, una menor capacidad del Estado para proveer bienes y servicios públicos de manera óptima, reduce la productividad económica e inhibe la inversión e innovación. El daño más significativo, no obstante, es el debilitamiento de la autoridad del Estado y de la confianza de los ciudadanos en la democracia.

Pobreza y desigualdad

Según datos reseñados por CAF³, la pobreza general alcanzó al 33,7% de la población en ALC, lo que significa que 209 millones de personas vivían en la pobreza a finales de 2020. En otras palabras: uno de cada cuatro habitantes de la región es pobre. Las mujeres siguen siendo las más perjudicadas y crece el número de personas que entran al grupo de los vulnerables. La desigualdad es muy alta y se mantiene constantemente por encima de lo observado en otras regiones.

En la actualidad, mientras que el 10% más rico se queda con el 55% de los ingresos y el 77% de la riqueza, el 50% más pobre recoge el 10% de los

³ <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/04/5-datos-sobre-pobreza-en-america-latina-y-el-caribe/>



ingresos y tan solo el 1% de la riqueza (CAF, 2022). Las dañinas consecuencias de esta realidad son autoevidentes. En particular, destaca que su persistencia incide en la movilidad social ya que las personas de los deciles más bajos carecen de oportunidades para formarse, obtener buenos empleos en los mercados laborales y acumular activos para mejorar su situación.

Gobernabilidad democrática

La gobernabilidad democrática es la capacidad del sistema político de responder de forma eficaz y con respeto por los derechos fundamentales a las demandas sociales. Se vincula directamente con la cuestión del desarrollo y con el sostenimiento de instituciones políticas sólidas y debe ser orientada hacia la equidad y la justicia social. “Requiere de un trabajo fuerte entre diversos actores de la sociedad, contemplando la profesionalización del personal estatal y del aparato burocrático, impulsando políticas técnicamente sólidas y fortaleciendo los canales de participación ciudadana”⁴.

⁴ Asinelli, C., 20 de septiembre de 2023
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2023/09/transformando-america-latina-y-el-caribe-a-traves-de-la-gobernanza/>.

Educación, economía y calidad de vida

Si bien los cuatro problemas señalados aparecen hoy como los más acuciantes, cabe señalar al menos otros tres: calidad de vida, desarrollo económico y falta de inversión en educación.

Según OCDE (2022), cuando se habla de calidad de vida deben considerarse, al menos, estas dimensiones: salud, conocimientos y competencias, seguridad, calidad del medioambiente, compromiso cívico, relaciones sociales, conciliación de la vida personal y laboral, y bienestar subjetivo. En los últimos años, algunas de estas dimensiones muestran avances en la región, pero otras están estancadas o directamente muestran deterioro, como la seguridad o el compromiso cívico. Consolidar los avances y mejorar significativamente en esas dimensiones requiere profundizar en políticas de innovación, tanto en el diseño institucional como en la gestión operativa de las políticas del bienestar.

Respecto al desarrollo económico de la región cabe señalar que, en los últimos 60 años y medido por el crecimiento del ingreso per cápita, ha resultado insatisfactorio en comparación con el resto del mundo. En las primeras décadas del siglo se vislumbraban algunas variables alentadoras en términos de estabilidad macroeconómica, pero la pandemia del COVID-19 supuso un retroceso y dejó a la región con peores expectativas de recuperación (CAF, 2020).

Las dificultades para aumentar la productividad parecen explicar el débil desempeño de ALC en términos del crecimiento de su PIB. La alta concentración de la estructura productiva del sector de recursos naturales, que en la mayoría de sus países es el principal generador de divisas y de reservas internacionales, limita la capacidad de desarrollo de la región.

Evolución, actualidad y prospectiva de los principales problemas en la percepción de los liderazgos formados por CAF

El 45,9% de las personas que participaron en las capacitaciones de CAF y respondieron a la encuesta en 2023 cree que el narcotráfico y la criminalidad empeoraron significativamente en los últimos 5 años; en 2015 ese porcentaje era del 29%. Por su parte, el 22,2% cree que empeoró algo y el 18,2% cree que se mantuvo igual. Respuestas alentadoras respecto a la lucha contra el narcotráfico y el crimen organizado solo alcanzan al 10,6% de quienes entienden que mejoró algo y al 3% que cree que mejoró significativamente.

Este flagelo era el tercer problema más grave en la encuesta de 2023, con el 31,5% de las menciones. Es notable que en 2015 el problema del narcotráfico era puesto por quienes respondieron en octavo lugar,

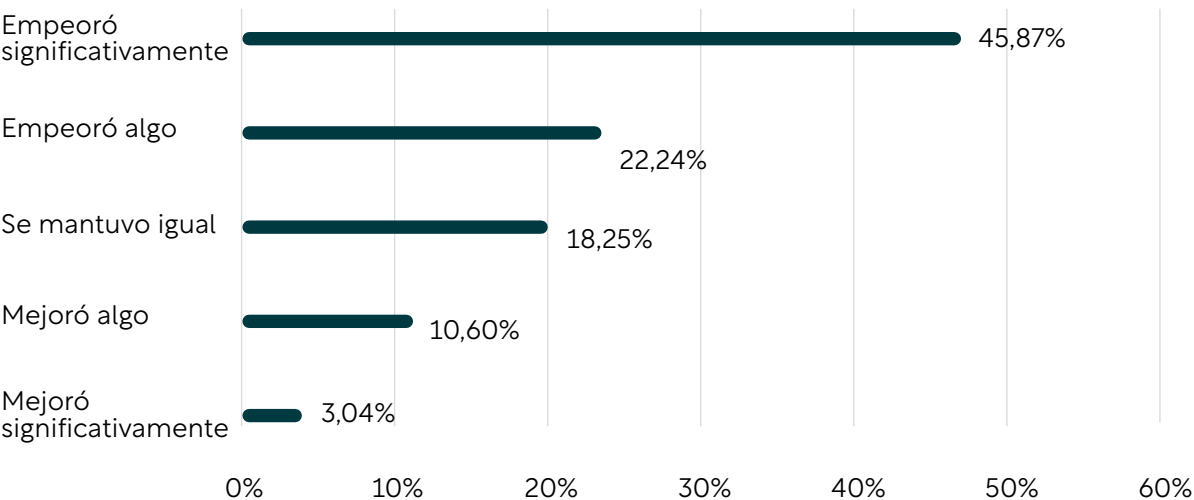
señalado como principal desafío de ese momento solo por el 23%.

También ocupa el tercer lugar como preocupación para el futuro cercano: en efecto, el 33% de los consultados en 2023 así lo manifestaron. En 2015, el 23% indicó que se trataba de un problema para el futuro cercano, en el sexto puesto como desafío para la década entrante.

Para 43%, la corrupción empeoró significativamente en los últimos 5 años (2018-2023). En 2015, el 36% ubicaba este problema como el que más había empeorado entre 2011 y 2015. A su vez, un 21,6% cree en 2023 que empeoró algo, en tanto el 20,9% cree que se mantuvo igual. Solo un 11,4% cree que el combate a la corrupción mejoró algo y un 2,9% que mejoró significativamente.

Gráfico 1.
Percepción sobre el narcotráfico y la criminalidad en los últimos 5 años (2018-2023)

Lucha contra el narcotráfico y la criminalidad



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.



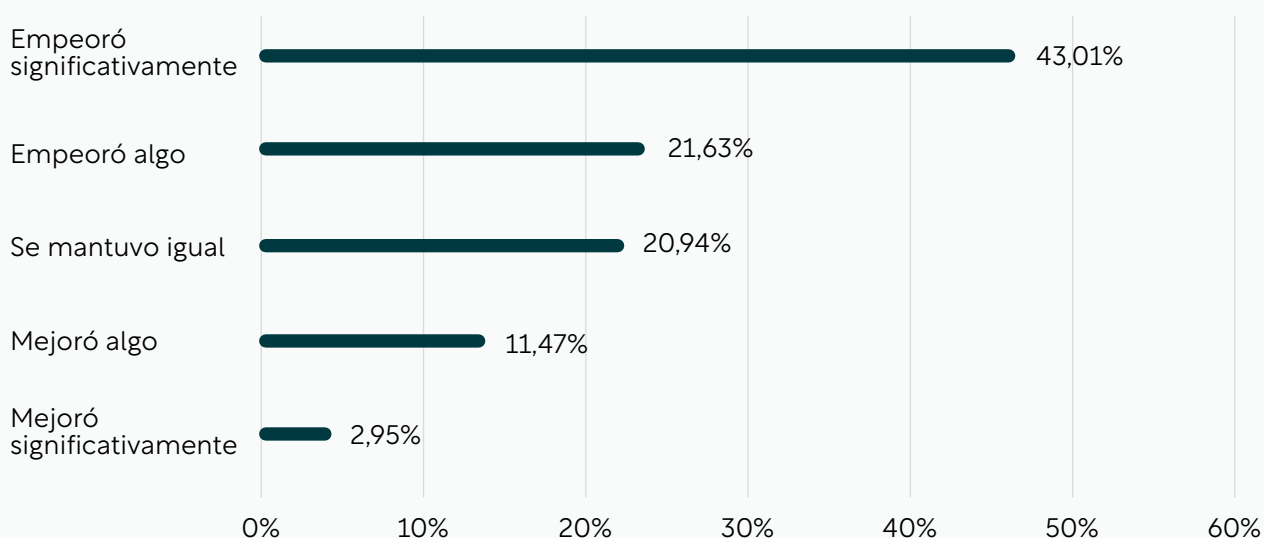
Graduación Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, Ecuador, 2025.



43%

CONSIDERA QUE LA CORRUPCIÓN EMPEORÓ SIGNIFICATIVAMENTE EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS (2018-2023). EN 2015, EL 36% UBICABA ESTE PROBLEMA COMO EL QUE MÁS HABÍA EMPEORADO ENTRE 2011 Y 2015.

Gráfico 2.
Percepción sobre la corrupción en los últimos 5 años (2018-2023)
Combate a la corrupción



Fuente: Fuente: Cuestionario "Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe".

La corrupción es vista como el problema principal en la actualidad y como el más complejo para los próximos diez años, según 57,8% y 48,8% de las personas encuestadas, respectivamente. En 2015 también la corrupción ocupaba las primeras posiciones, como principal problema del momento para el 68% y para 57% en el futuro cercano. Si bien puede parecer alentadora la baja en las menciones entre 2015 y 2023, pareciera que tiene más que ver con el aumento relativo de la preocupación sobre otros problemas (como el narcotráfico) más que con una percepción de disminución del flagelo de la corrupción en sí misma.

Las personas formadas en los programas de liderazgo de CAF indican que la pobreza y la desigualdad empeoraron significativamente (en un 34,5%) o algo respectivamente en el último lustro (según el 31,9%). En el período anterior (2011-2015) solo el 18% opinaba en el primer sentido, lo que parece razonable considerando que la década del 2010 fue una de las décadas de mayor crecimiento para la región. El 19,5% de quienes respondieron en 2023 entienden que se mantienen igual. Un 12% cree que se mejoró algo y un 2% cree que se mejoró significativamente respecto a este problema en la región.

Tanto en la medición de 2023 como en la de 2015, el problema de la pobreza y la desigualdad fue puesto en el segundo lugar, como el mayor desafío en la actualidad o como el más preocupante para los próximos 10 años. En efecto, en 2023 el porcentaje de respuesta a la pregunta “¿cuáles considera que son los principales problemas o desafíos

que enfrenta su país en la actualidad?” alcanzó al 35,3%, mientras que en 2015 ese valor llegó al 45%. A su vez, cuando se consultó “¿cuáles considera que son los principales problemas o desafíos que enfrenta su país en los próximos 10 años?” el 35,7% respondió en 2023 que la pobreza, en tanto en 2015 ese porcentaje ascendió al 46%.

Es un dato preocupante que luego de varias décadas de gobiernos democráticos estables en la región un 33,8% entienda que la gobernabilidad democrática empeoró significativamente en los últimos cinco años. El porcentaje de esas respuestas en 2015 fue 10 puntos porcentuales menor: 23%. Un 25,7% cree que empeoró algo. El 22,6% de las personas consultadas entienden que este tema se mantuvo igual. Las respuestas alentadoras solo concentran al 14,6% y el 3,3%, para quienes se mejoró algo o significativamente en la materia, respectivamente.

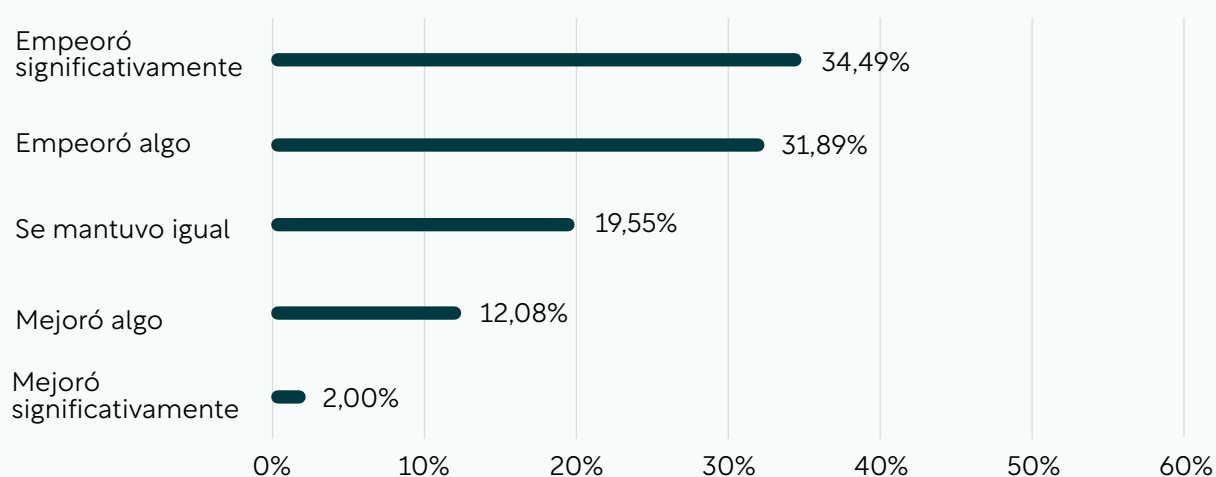


33,8%

ENTIENDE QUE LA
GOBERNABILIDAD
DEMOCRÁTICA EMPEORÓ
SIGNIFICATIVAMENTE EN
LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.

Gráfico 3.
Percepción sobre la pobreza y la desigualdad en los últimos 5 años (2018-2023)

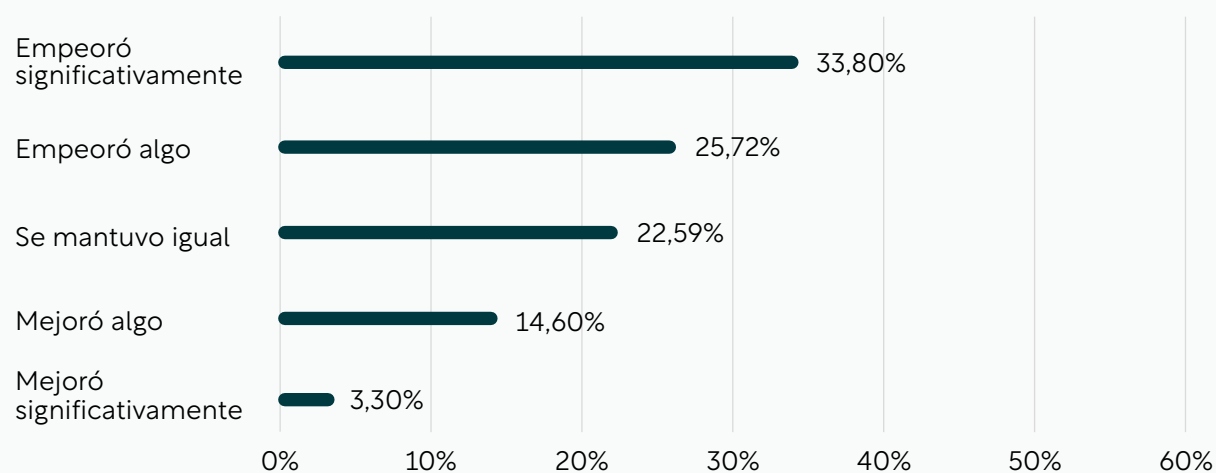
Reducción de la pobreza y la desigualdad



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Gráfico 4.
Percepción sobre la gobernabilidad democrática en los últimos 5 años (2018-2023)

Gobernabilidad democrática



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.



29,6%

CREE QUE LA CALIDAD DE VIDA EMPEORÓ SIGNIFICATIVAMENTE EN LA REGIÓN EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS. EN 2015 OPINABAN EN TAL SENTIDO EL 18% DE LAS PERSONAS CONSULTADAS.



En el estudio de 2023 y en el de 2015, la gobernabilidad democrática era mencionada como el cuarto desafío a atender en esos momentos: en el último relevamiento 30,8% expresan esta afirmación, frente al 38% que lo hacía en 2015.

Respecto al futuro cercano, en 2023 este problema ocupa el cuarto lugar, en tanto en 2015 estaba en el tercer puesto: 29,77% y 33% de las menciones respectivamente.

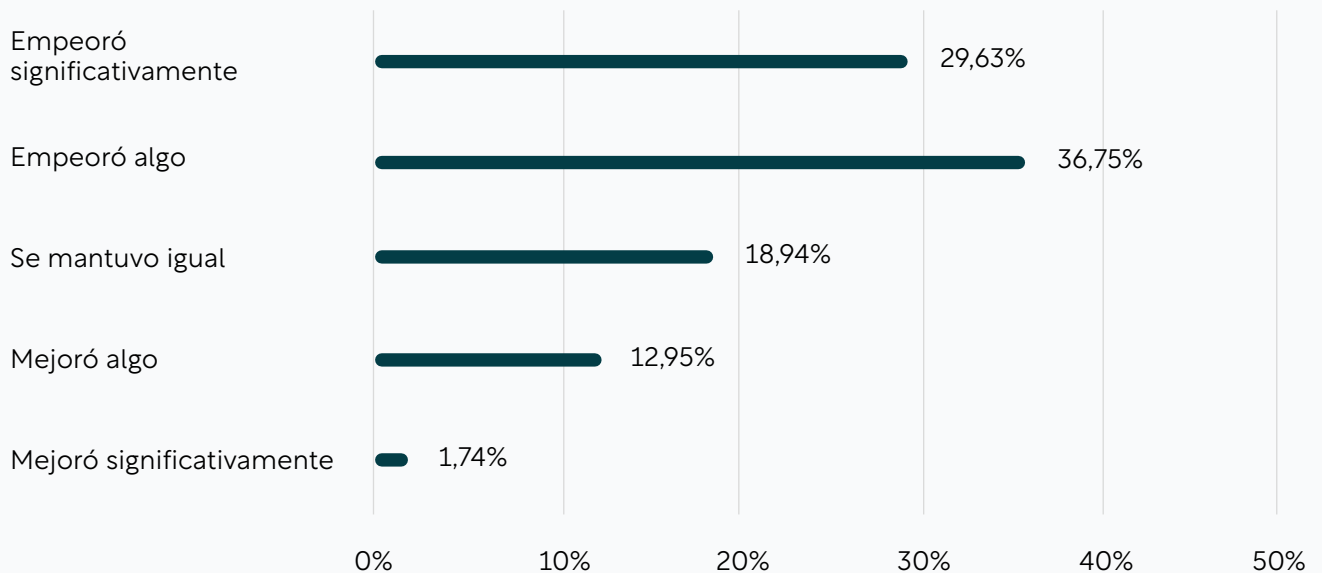
En relación con los otros problemas destacados del último lustro, en 2023 el 29,6% cree que la calidad de vida empeoró significativamente en la región en los últimos cinco años. En 2015 opinaban en tal sentido el 18% de las personas consultadas. El mayor

porcentaje es el de quienes piensan que empeoró algo: el 36,7%. El 22,6% cree que se mantuvo igual, el 12,9% que mejoró algo y un 1,7% considera que mejoró significativamente.

Las percepciones menos negativas en 2023 se encuentran en relación con el desarrollo económico, ya que solo un cuarto de quienes respondieron (25,5%) entienden que empeoró significativamente en este aspecto en los últimos cinco años. Para el lustro 2011-2015 ese porcentaje ascendía al 20%. Un 31,8% cree que empeoró algo y un 20,1% que se mantuvo igual. A su vez, un 18,8% cree que se dieron algunos avances, en tanto el 3,6% entiende que se mejoró significativamente en términos de desarrollo económico en América Latina y el Caribe.

Gráfico 5.
Percepción sobre la calidad de vida en los últimos 5 años (2018-2023)

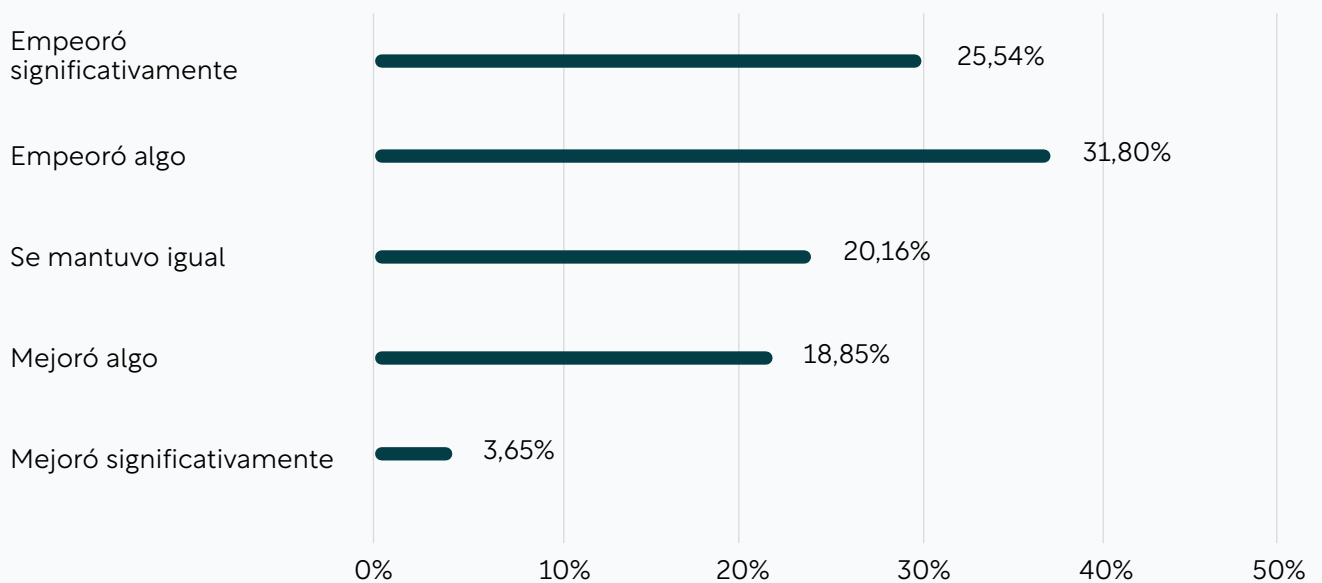
Calidad de vida de los ciudadanos/as



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Gráfico 6.
Percepción sobre el desarrollo económico en los últimos 5 años (2018-2023)

Desarrollo económico

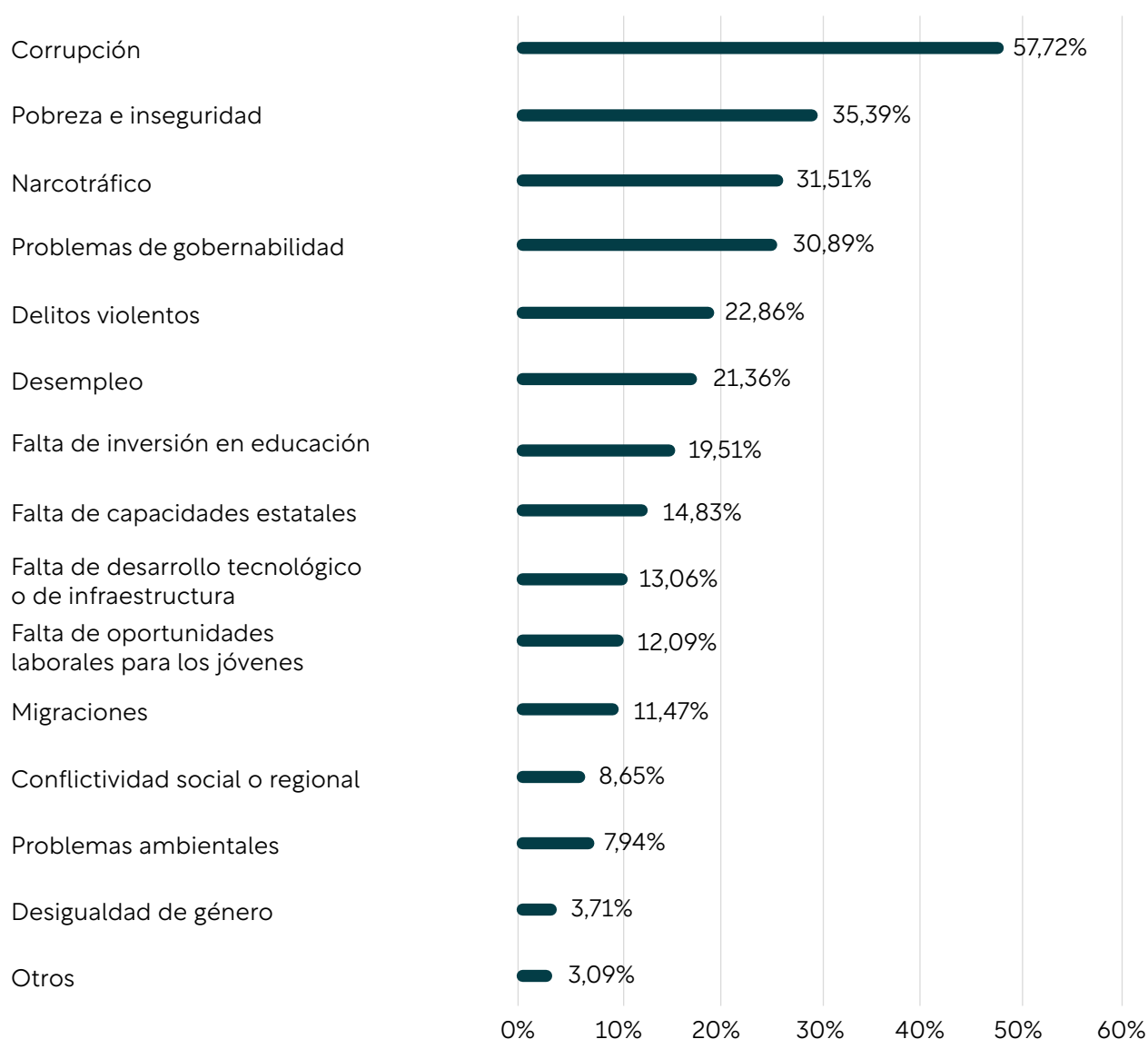


Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.



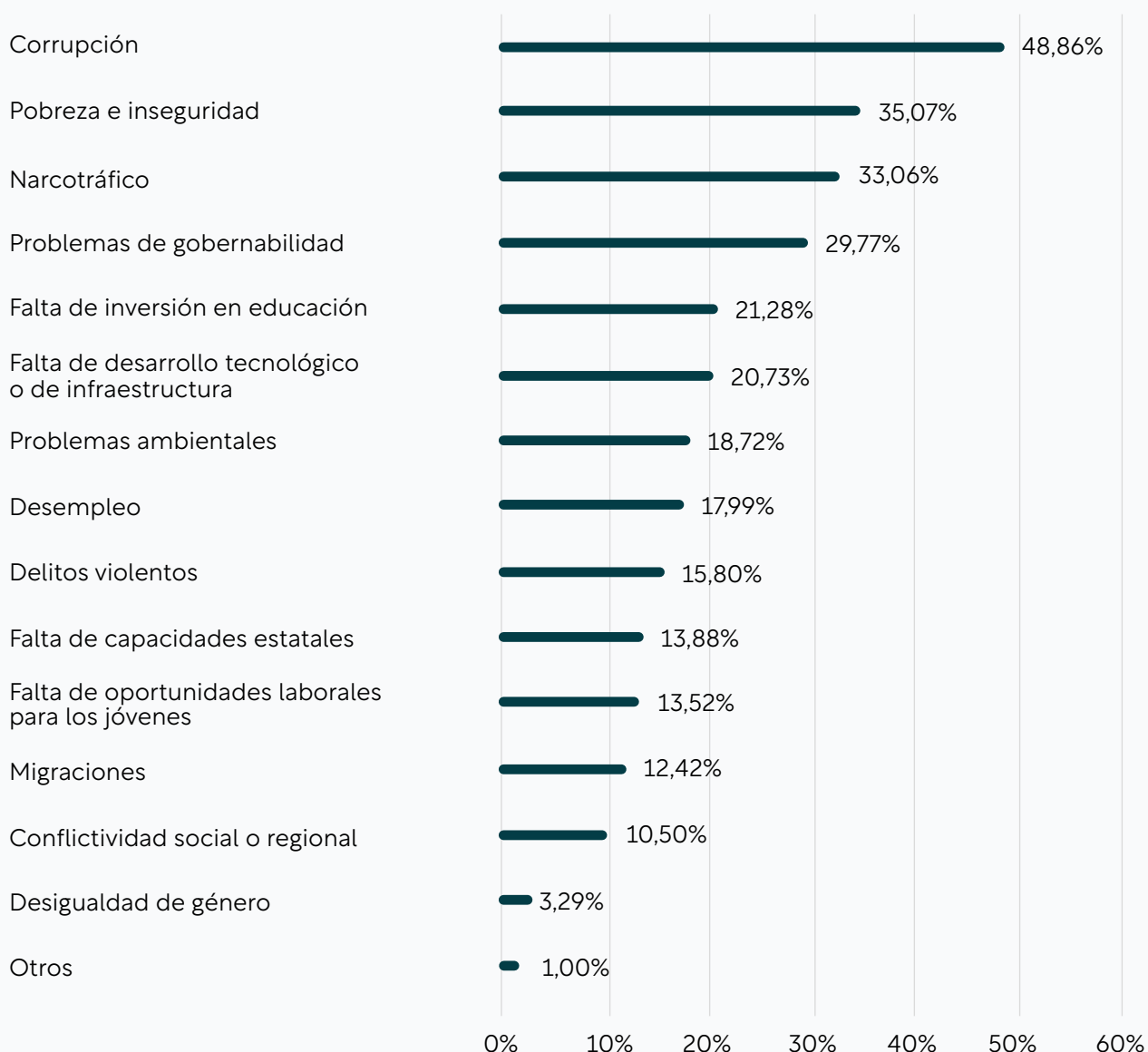
Finalmente, existen otros retos en la actualidad, mencionados por quienes respondieron en 2023. Quienes participaron en los programas de formación de CAF destacan en un tercer nivel los delitos violentos y el desempleo y, en un cuarto nivel, aparecen mencionados cinco problemas: falta de inversión en educación, falta de capacidades estatales, falta de desarrollo tecnológico o de infraestructura, falta de oportunidades laborales para los jóvenes y un tema nuevo: migración.

Gráfico 7.
Principales problemas o desafíos que enfrenta el propio país en la actualidad (2018-2023)



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Gráfico 8.
Principales problemas de la región en los próximos 10 años (2018-2023)



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Menos menciones tienen la conflictividad social o regional y los problemas ambientales. La desigualdad de género es el problema con menos menciones (ver Gráfico 8).

A su vez, otras preocupaciones para el futuro cercano además de las señaladas por quienes respondieron en el relevamiento 2023 son la falta de inversión en educación, la falta de desarrollo tecnológico o

de infraestructura, los problemas ambientales y el desempleo.

Le siguen los delitos violentos, la falta de capacidades estatales, la falta de oportunidades laborales para los jóvenes, las migraciones y la conflictividad social o regional.

La desigualdad de género es apenas mencionada y la inseguridad alimentaria no tiene menciones.



Foco en las regiones: los problemas más desafiantes en la actualidad

América Central: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá

- Hoy en Costa Rica el desafío más sentido es el del narcotráfico. En el otro extremo se ubica El Salvador: no se menciona como un problema.
- En cambio, la corrupción es el principal problema para los liderazgos en formación o formados por CAF provenientes de Panamá y de Honduras.
- En El Salvador la corrupción y la pobreza e inequidad son sentidas como problemas actuales en la misma proporción.
- De los cuatro países, solo en Honduras se menciona como un desafío de hoy la cuestión de la gobernabilidad democrática, donde aparece como el segundo problema de la actualidad.

América del Norte: México

- En México, los dos problemas más desafiantes son el narcotráfico y la criminalidad y la corrupción. En tercer lugar, se mencionan la pobreza y la inequidad.

Caribe: República Dominicana y Trinidad y Tobago

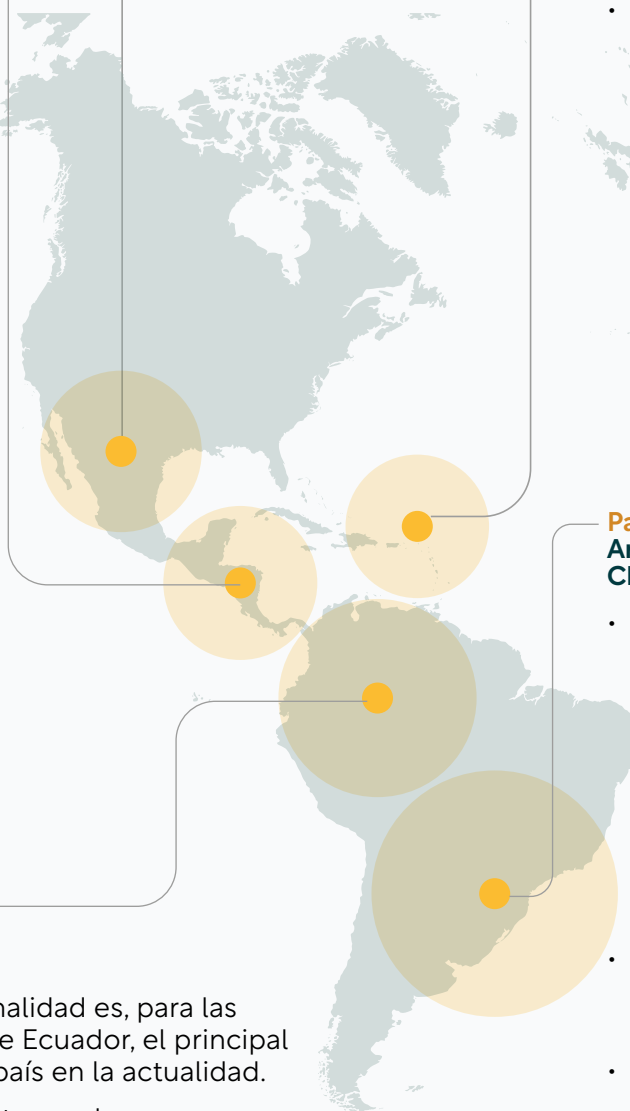
- En Trinidad y Tobago los delitos violentos son el principal desafío en la actualidad; le siguen el narcotráfico y la criminalidad, y la pobreza y la inequidad.
- La corrupción es el desafío más sentido en República Dominicana. Le sigue la cuestión de las migraciones.

Países del sur: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay

- Entre estos seis países de los que provienen personas formadas por CAF, el problema del narcotráfico y la criminalidad es reconocido como desafío en la actualidad con más intensidad en Bolivia y Chile.
- La corrupción también es un problema muy sentido en Bolivia y en Paraguay.
- En Argentina, Brasil y Uruguay la pobreza y la desigualdad son señaladas como el problema más importante hoy.
- La cuestión de la gobernabilidad democrática es de alta preocupación en Brasil, al mismo nivel que la corrupción.

Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela

- El narcotráfico y la criminalidad es, para las personas participantes de Ecuador, el principal desafío que enfrenta su país en la actualidad.
- La corrupción, por su parte, es el problema con más menciones para los cuatro países. En Venezuela es donde se percibe con más intensidad.
- La pobreza y la inequidad son el segundo desafío para Venezuela y Colombia.
- En cambio, los desafíos relativos a la gobernabilidad democrática son el segundo problema en la actualidad para Perú y Ecuador.



A partir de este conjunto de percepciones sobre los principales problemas de la última década, los desafíos presentes y los retos a futuro, cabe preguntar cuáles son las principales oportunidades para los países de la región en los próximos 10 años. La información recogida por CAF indica que los líderes y lideresas formados en sus programas reconocen, en su mayoría, el potencial de los recursos naturales y estratégicos de los territorios de la región. Luego, ven como oportunidades la inversión en capital humano y las nuevas tecnologías.

Aunque en distinto orden de preferencia, las opciones seleccionadas por quienes respondieron en 2015 fueron las mismas.

El proceso de integración latinoamericana y caribeña y los eventuales acuerdos de libre comercio son otras dos oportunidades identificadas por quienes cursan o han egresado de los programas CAF.

En mucha menor medida aparecen mencionadas la ampliación de la clase media, los precios de las materias primas y el crecimiento demográfico.

Gráfico 9.
Principales oportunidades de la región en los próximos 10 años



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.



En síntesis:

- dos problemas preocupan por su deterioro en la última década, por ser temas preocupantes en el presente y por ser desafíos futuros: la corrupción y la gobernabilidad democrática.
- en la actualidad toma relevancia significativa la cuestión del narcotráfico y la criminalidad, cuya evolución en el último lustro es vista con preocupación.
- si bien la primera década del siglo XXI pareció favorable en términos de crecimiento económico, la preocupación actual por la pobreza y la desigualdad se analiza como un problema que ha empeorado en los últimos cinco años y desde 2015 aparece como un tema muy desafiante para el futuro.
- el potencial de los recursos naturales y estratégicos de los territorios es visto como una oportunidad para la región.



Graduación del Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación
Pública, Uruguay, 2022.



Capacidades institucionales

Con interés en conocer las opiniones de las personas cursantes y graduadas de los programas de formación de CAF, se les consultó sobre las capacidades, recursos y habilidades de las instituciones públicas.

Herramientas y estrategias institucionales en los gobiernos para enfrentar los desafíos de ALC

Los problemas actuales y los desafíos futuros que fueron analizados en el apartado anterior requieren ser gestionados por los Estados. Para CAF, las políticas orientadas a incluir a toda la población en los sistemas de protección social o a impulsar una mejor distribución del ingreso son responsabilidades que los Estados deben enfrentar con innovación. Su efectividad radica en fortalecer la confianza, transparencia y calidad de las respuestas que los Estados brindan y los servicios que ofrecen en sus diferentes niveles. Se entiende la capacidad institucional como la habilidad de las organizaciones para asumir responsabilidades, operar con eficiencia y eficacia y fortalecer la rendición de cuentas.

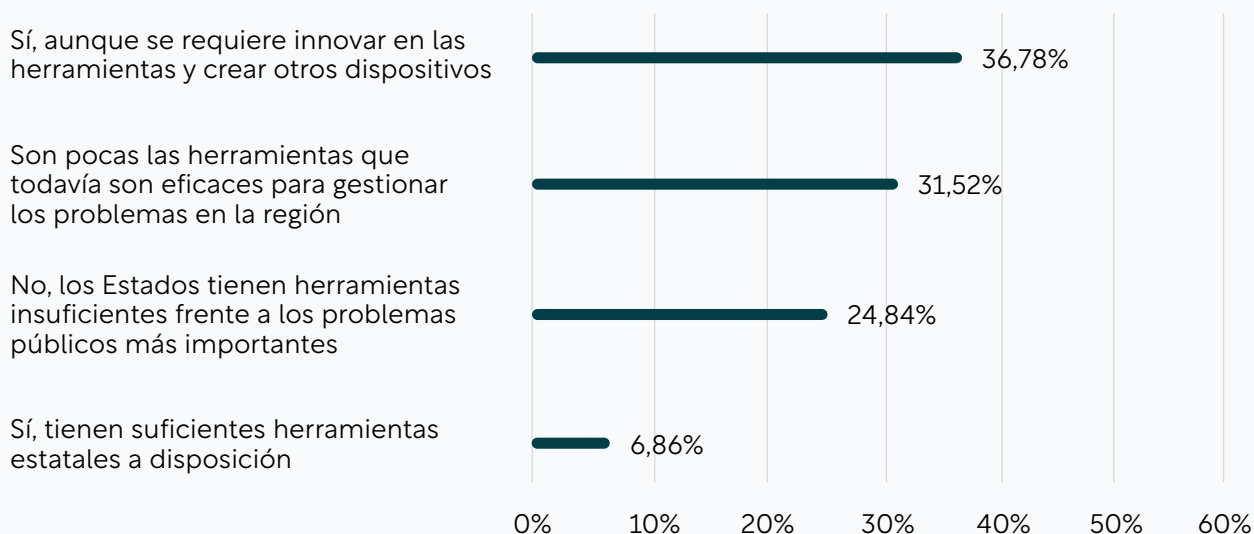
Las personas consultadas en la encuesta brindaron su percepción respecto a si los gobiernos tienen por su cuenta herramientas estatales suficientes para afrontar los problemas de la región. La mayoría opina que se requiere innovar en las herramientas y crear otros dispositivos (36,8%). Un porcentaje menor, pero igualmente significativo, opina que son pocas las herramientas todavía eficaces para gestionar los problemas de la región (31,4%). Menos optimistas son quienes entienden que los gobiernos tienen herramientas insuficientes frente a los problemas públicos más importantes (24,8%). Solo una minoría muy escasa (6,9%) cree que los gobiernos tienen suficientes herramientas estatales a su disposición para afrontar problemas públicos.



Encuentro de coordinadores y egresados DGIP y LPT 2.0, Panamá, 2025.

Gráfico 10.

Percepción sobre la suficiencia de las herramientas gubernamentales para afrontar los problemas de la región



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Cuando se indaga sobre cuáles han sido las estrategias y herramientas más eficaces usadas en el país de referencia de cada participante para enfrentar los problemas señalados, se destaca como estrategia prioritaria la cooperación internacional para el financiamiento de las iniciativas. Le siguen como más relevantes la convocatoria a otros actores (del sector privado, el social, el académico, etc.) para ampliar el sistema de gobernanza y la formulación de políticas específicas e

innovadoras respecto a lo que se venía haciendo en la materia. Una estrategia con menos menciones es el trabajo territorial con las poblaciones más afectadas por los citados problemas.

En menor medida se reconoce que podrían ser eficaces la provisión de tecnología para el Estado para la gestión de esos problemas, la creación de normativa para ampliar derechos y la incorporación de más personal al Estado con conocimientos específicos en las diversas materias.



Gráfico 11.

Estrategias y herramientas gubernamentales más eficaces para afrontar los problemas de la región



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.



Encuentro de egresados, Trinidad y Tobago, 2024.

El rol de las instituciones en el futuro

Dada la preocupación por la pobreza y la mala distribución del ingreso, desafíos señalados como principales, se consultó a las personas participantes de las capacitaciones cuáles creían que son las principales instituciones para mejorar las condiciones de vida de la población.

La gran mayoría (45,9%) entiende que el poder ejecutivo nacional es el principal responsable. En mucha menor medida se indica que la institución más importante frente a la tarea son los gobiernos subnacionales. En el estudio realizado por CAF en 2015 también se señala a estas dos instituciones como las principales.

Se menciona luego a los organismos multilaterales de desarrollo (9,7%), a las instituciones educativas (8,3%), al poder legislativo (7,8%, menos que en 2015, cuando 10% de las personas consultadas lo señalaban como responsable de esta labor), a las empresas (5,2%), a las organizaciones de la sociedad civil (2,2%, baja notable respecto al 6% de 2015) y, marginalmente, al poder judicial (1,1%), a los partidos políticos (1,1%), a las instituciones religiosas (0,5%, en 2015 el 2% les atribuía responsabilidad en este sentido) y a los sindicatos (0,2%, menos de un tercio de las menciones en 2015).



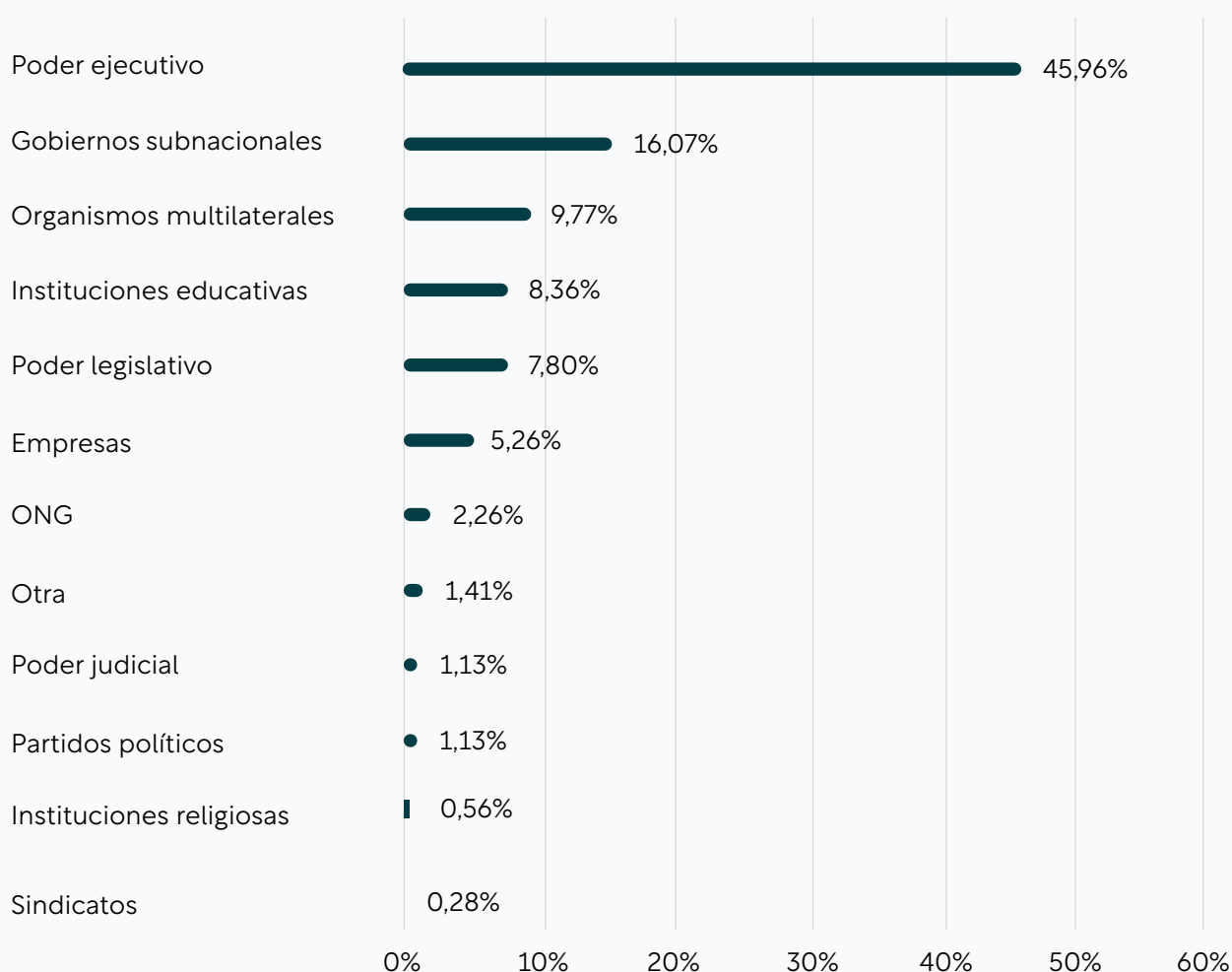
Graduación Diplomado en Inclusión Financiera, Ecuador, 2024.





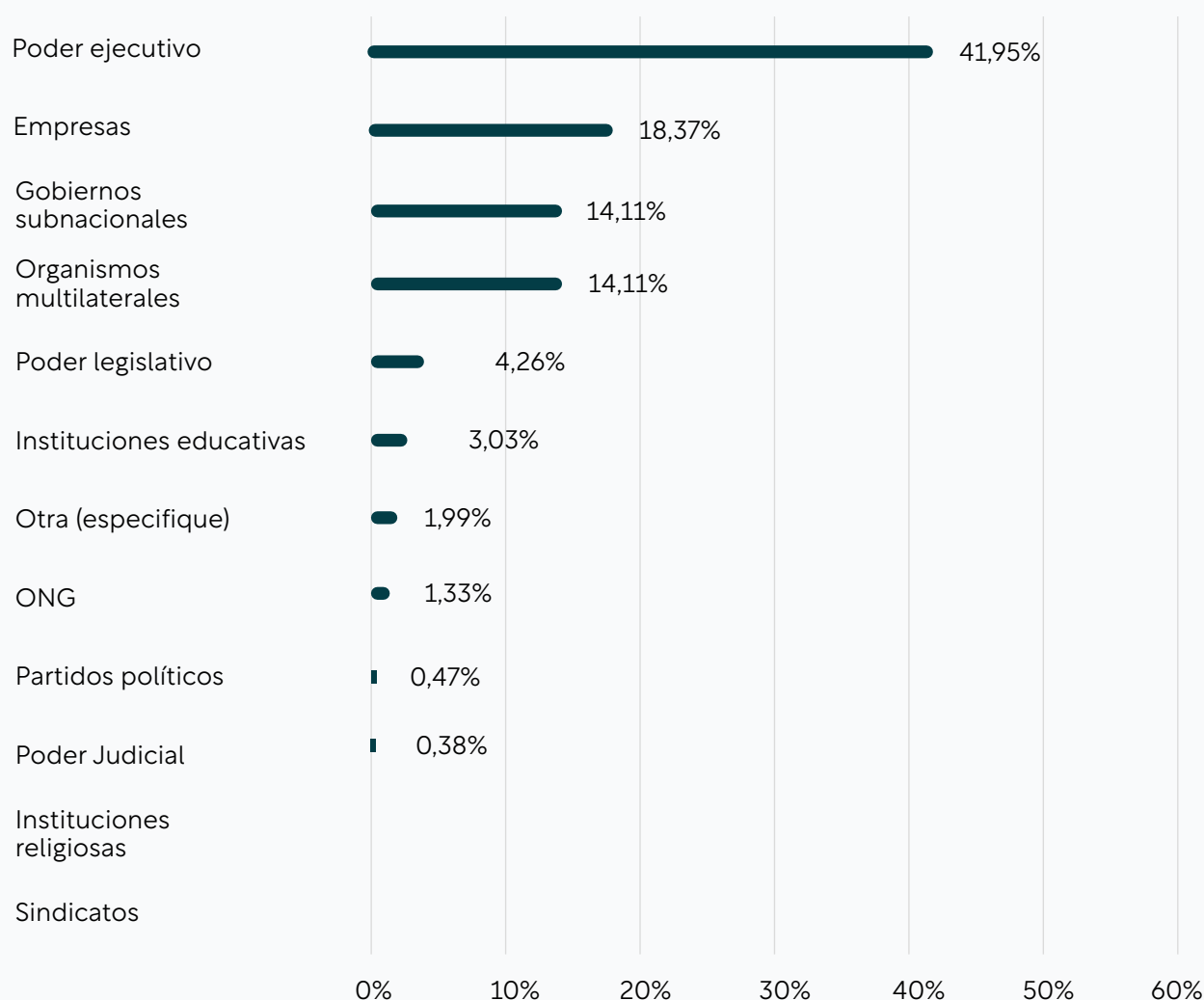
Graduación del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, Chile, 2023.

Gráfico 12.
Instituciones principales para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Gráfico 13.
Instituciones principales para promover el desarrollo económico



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

A su vez, al preguntarles cuál es la institución u organización más importante para promover el desarrollo económico, el poder ejecutivo nacional vuelve a encabezar como el principal responsable con el 41,9% de las respuestas; en 2015 también ocupó el primer lugar, pero el porcentaje de menciones fue del 27%. Luego se menciona a las empresas privadas con 18,3%, porcentaje menor que en el estudio de 2015, cuando ascendía a 25%. El mismo peso tienen a este respecto los gobiernos subnacionales y los organismos multilaterales de desarrollo (14,1%). Ambas instituciones fueron mencionadas en el mismo orden en el informe de 2015, en el

que las menciones alcanzaban el 17% y el 16% respectivamente.

En bastante menor medida se mencionan al poder legislativo (4,2%), las instituciones educativas (3%), las organizaciones de la sociedad civil (1,3%), los partidos políticos (0,4%) y el poder judicial (0,3%).

Parece claro que, aun cuando las estrategias de gobernanza en los países de la región se articulan entre el Estado, la sociedad civil y el mercado, la coordinación y el aseguramiento de la gobernabilidad siguen estando asociados fuertemente al impulso estatal.

Foco en los sectores: comparación entre quienes se desempeñan en los sectores público, privado y social (organizaciones de la sociedad civil)



- Las personas con liderazgo en el sector social parecen percibir el imperativo de innovar en mayor medida que quienes trabajan en los otros dos sectores: señalan en mayor medida que los gobiernos tienen herramientas, pero requieren innovar y crear otros dispositivos.
- La mirada del sector privado es más negativa que la de quienes desarrollan su actividad en los otros dos sectores dado que señalan que los gobiernos tienen herramientas insuficientes para asumir los desafíos públicos y responden en mayor medida que los Estados tienen herramientas insuficientes frente a los problemas públicos más importantes.
- Coinciden las percepciones tanto del sector público como del privado respecto a la eficacia de la estrategia de cooperación internacional para enfrentar los problemas; también en lo que refiere a la convocatoria a otros sectores, aunque esta estrategia es percibida como más eficaz por el sector social.
- En relación con la formulación de políticas específicas e innovadoras, la percepción de haber sido la estrategia más eficaz es mayor para quienes trabajan en el sector público que para quienes se desempeñan en los otros dos sectores.
- Notablemente, quienes trabajan en el sector público responsabilizan mucho más al poder ejecutivo nacional que a los gobiernos subnacionales por el combate a la pobreza y la mala distribución del ingreso.
- Si bien las respuestas de quienes provienen del sector social también apuntan al poder ejecutivo nacional como la institución más importante para luchar contra la pobreza, se destaca que señalan con más intensidad que los otros dos sectores a los gobiernos subnacionales y al poder legislativo nacional como responsables por este desafío.
- En cambio, las personas provenientes del sector privado apuntan en mayor medida a las instituciones educativas y a los organismos multilaterales como principales instituciones para combatir la pobreza y corregir la mala distribución del ingreso que a los gobiernos subnacionales.
- También, quienes desempeñan su actividad en el sector privado responsabilizan a las empresas por la pobreza y la mala distribución del ingreso en mayor medida que quienes trabajan en el sector social lo hacen respecto a las ONGs.
- Respecto a qué institución es más importante para promover el desarrollo económico, destaca que quienes se desempeñan en el sector privado y en organizaciones de la sociedad civil señalan a las empresas en mayor medida que quienes están en el sector público.
- Las personas del sector social mencionan con igual peso a los gobiernos subnacionales y a las organizaciones internacionales como responsables por este desarrollo.
- Quienes se desempeñan en el sector privado son quienes más responsabilizan a las organizaciones internacionales por el desarrollo económico y quienes menos cargan con esta responsabilidad a los gobiernos subnacionales. También apuntan al poder legislativo en mayor medida que quienes provienen de los otros dos sectores.

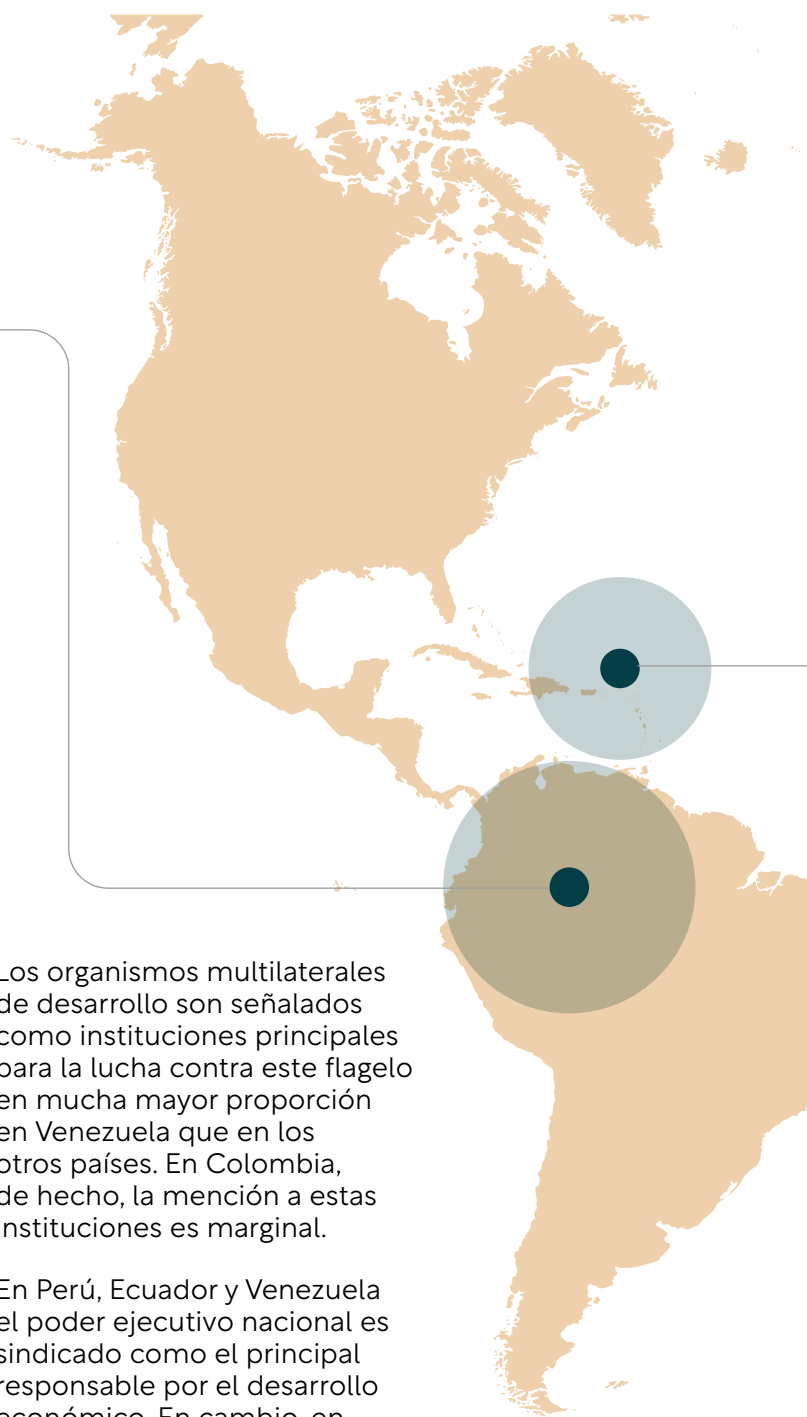


Encuentro de egresados, Venezuela, 2024.

Foco en las regiones: capacidades institucionales

Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela

- Ecuador es el país en el que la opinión de que los Estados tienen herramientas insuficientes frente a los problemas públicos más importantes tiene mayor cantidad de menciones.
- En cambio, en Colombia es mayoritaria la percepción de que sí se cuenta con herramientas suficientes, aunque se requiere innovar y crear otros dispositivos.
- La estrategia de cooperación internacional para el financiamiento de las iniciativas para enfrentar los problemas es la señalada como más eficaz en Ecuador respecto a los otros tres países, incluso con el doble de menciones que en Venezuela.
- La convocatoria a otros actores para ampliar el sistema de gobernanza es la estrategia señalada como más eficaz en Colombia.
- Esta última estrategia es muy valorada en Perú, apenas por debajo de la formulación de políticas específicas e innovadoras que es la considerada como más eficaz.
- Si bien los cuatro países indican que el poder ejecutivo nacional es la institución principal para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso, Perú duplica las menciones afirmativas en este sentido respecto a Colombia. En efecto, en este último país, el poder ejecutivo y los gobiernos subnacionales son indicados como principales responsables en la misma proporción.
- Los organismos multilaterales de desarrollo son señalados como instituciones principales para la lucha contra este flagelo en mucha mayor proporción en Venezuela que en los otros países. En Colombia, de hecho, la mención a estas instituciones es marginal.
- En Perú, Ecuador y Venezuela el poder ejecutivo nacional es sindicado como el principal responsable por el desarrollo económico. En cambio, en Colombia solo una quinta parte de las menciones apuntan a esta institución.
- En Colombia las empresas privadas son seleccionadas como las instituciones principales para el desarrollo económico.
- Con relación a este tema, Venezuela apunta a los organismos multilaterales de desarrollo en mayor medida que los otros tres países.





Caribe:

República Dominicana y Trinidad y Tobago

- Un cuarto de las personas consultadas en Trinidad y Tobago coinciden en que los Estados tienen herramientas insuficientes frente a los problemas públicos más importantes.
- En este país se señala a la cooperación internacional para el financiamiento de las soluciones como la estrategia más eficaz, en cambio en República Dominicana tienen más peso las estrategias de formulación de políticas específicas e innovadoras y la de convocar a otros actores para ampliar el sistema de gobernanza.
- En República Dominicana el poder ejecutivo nacional es sindicado por tres cuartos de las menciones como el principal responsable para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso. En Trinidad y Tobago, en cambio, tienen más peso los gobiernos subnacionales.
- En República Dominicana el poder ejecutivo nacional es la institución principal para promover el desarrollo económico, en cambio en Trinidad y Tobago la responsabilidad se adjudica por igual a este poder y a las empresas privadas.

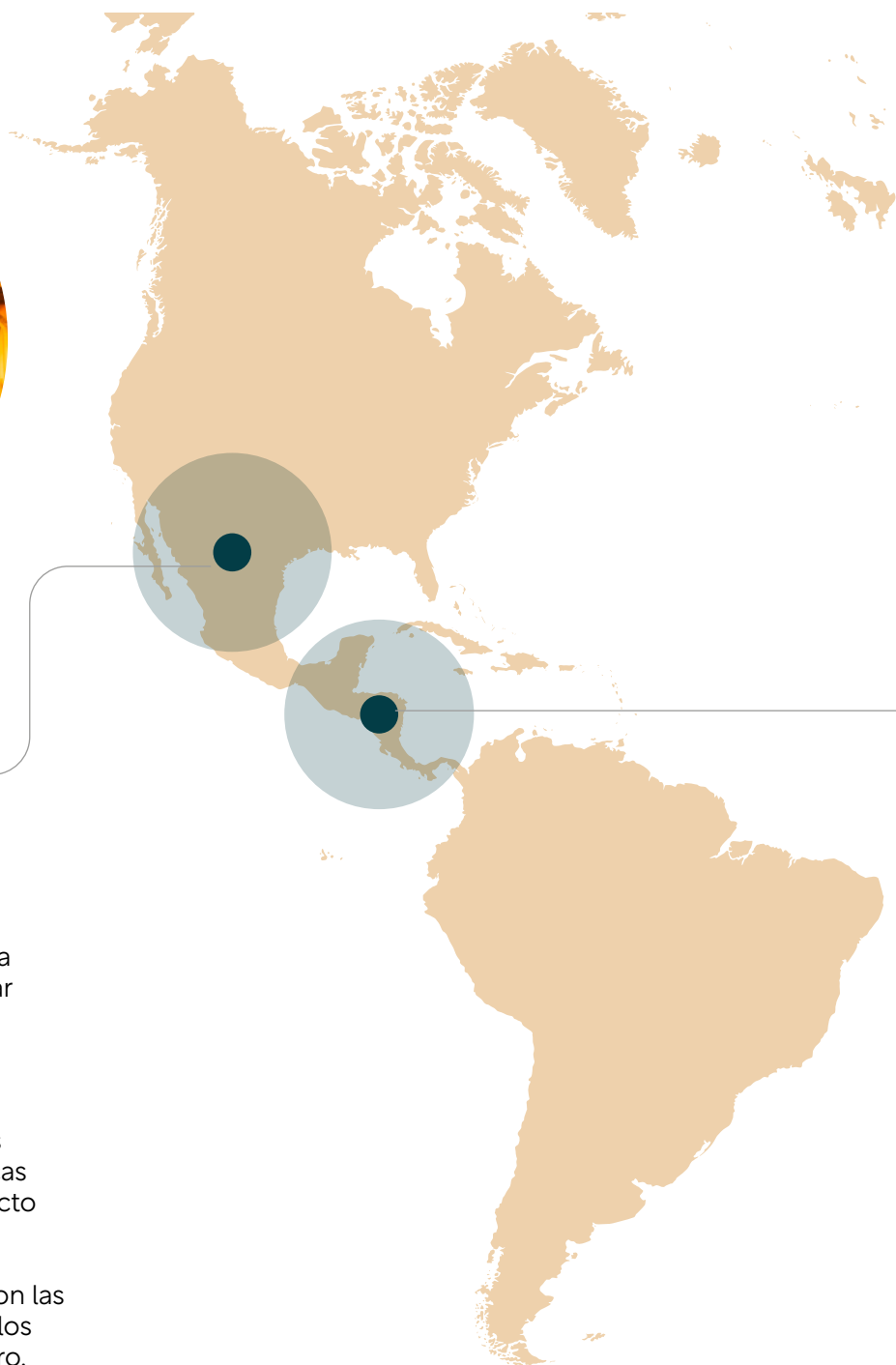


Foco en las regiones: capacidades institucionales



América del Norte: México

- Quienes residen en México entienden que los gobiernos tienen herramientas suficientes para afrontar los problemas de la región, aunque requieren innovar y crear otros dispositivos.
- La estrategia implementada y señalada como más eficaz para enfrentar los problemas del país ha sido la formulación de políticas específicas e innovadoras respecto a lo que se venía haciendo en la materia; en segundo lugar, se menciona el trabajo territorial con las poblaciones más afectadas por los citados problemas y, en el tercero, la convocatoria a otros actores para ampliar el sistema de gobernanza.
- El poder ejecutivo nacional es indicado como la institución principal tanto para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso, como para promover el desarrollo económico.





América Central: **Costa Rica, El Salvador,** **Honduras y Panamá**

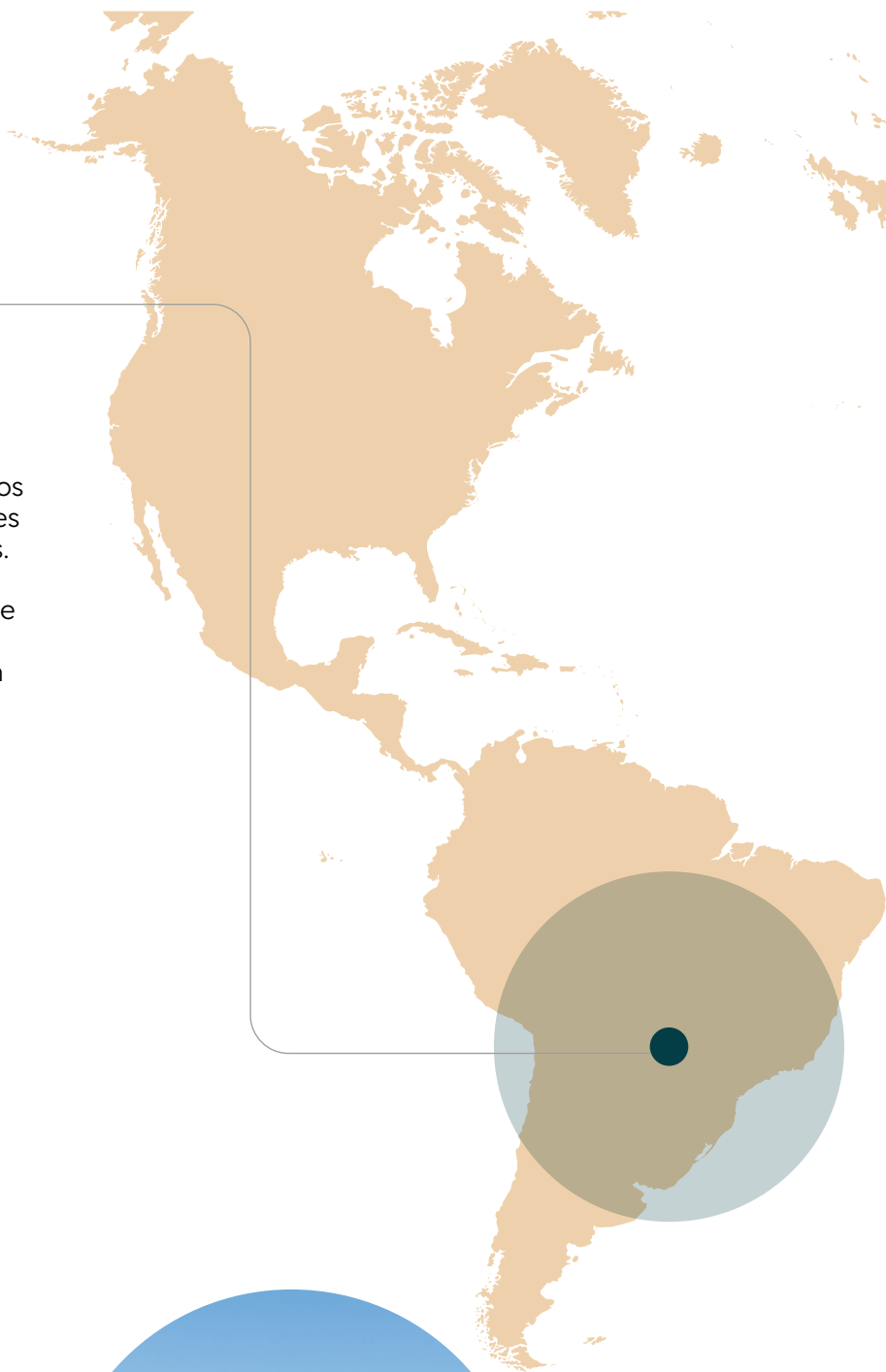
- La opinión de que los Estados tienen herramientas insuficientes frente a los problemas públicos más importantes tiene mayor cantidad de menciones en Costa Rica.
- El imperativo de la innovación es más fuerte en Honduras ya que allí se indica en mayor medida que si bien los gobiernos tienen herramientas suficientes, se requiere innovar y crear otros dispositivos.
- Honduras y Panamá señalan a la cooperación internacional para el financiamiento de las iniciativas como la estrategia más eficaz. En cambio, El Salvador privilegia la formulación de políticas específicas e innovadoras, y Costa Rica, la convocatoria a otros actores para ampliar el sistema de gobernanza.
- Los cuatro países de la región concuerdan en que el poder ejecutivo nacional es la institución principal para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso. Esta opción tiene más menciones en El Salvador, país donde se menciona también, y en mayor medida que en los otros tres, a los organismos multilaterales de desarrollo.
- También hay acuerdo en que para promover el desarrollo económico la principal institución es el poder ejecutivo nacional, con más menciones en Honduras que en Costa Rica.
- A este respecto, las empresas privadas son señaladas con más menciones en Panamá y en El Salvador que en los otros dos países.

Foco en las regiones: capacidades institucionales

Países del sur:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay

- Bolivia es el país en el que la opinión de que los Estados tienen herramientas insuficientes frente a los problemas públicos más importantes tiene mayor cantidad de menciones.
- En cambio, en Argentina la opción de que los gobiernos tienen suficientes herramientas estatales a disposición tiene más respuestas afirmativas.
- Paraguay y Bolivia seleccionan la estrategia de cooperación internacional para financiar las soluciones como la más eficaz.
- Todos los países menos Bolivia concuerdan en que la convocatoria a otros actores para ampliar el sistema de gobernanza es una estrategia eficaz.
- La formulación de políticas específicas e innovadoras respecto a lo que se venía haciendo es una estrategia de mucho peso en Brasil y también en Chile. Solo en este último país ha sido considerada como eficaz la estrategia de incorporación de más personal al Estado con conocimientos específicos en las diversas materias.
- El trabajo territorial con las poblaciones más afectadas por los problemas considerados tiene alto peso como estrategia eficaz en Argentina y Brasil.
- Los seis países están de acuerdo en que el poder ejecutivo nacional es la institución principal para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso, aunque en Chile la distancia entre esta institución y los



gobiernos subnacionales es la menos pronunciada. También en este país tiene peso el poder legislativo. La mayor distancia se da en Uruguay, donde la importancia de los poderes subnacionales es marginal.

- También los participantes provenientes de los seis países concuerdan en que el poder ejecutivo nacional es la institución principal para promover el desarrollo económico. No obstante, en Paraguay esta institución tiene más de la mitad de las menciones, en tanto en Argentina solo un tercio la señala como la institución más importante.
- En Chile es donde más se menciona a las empresas como instituciones principales para la promoción de este desarrollo.
- En Bolivia y Brasil la mención de los gobiernos subnacionales como promotores del desarrollo económico es significativamente más importante que en el resto de los países.
- Argentina, Uruguay y Brasil señalan a los organismos multilaterales de desarrollo en mayor medida que los otros tres países de esta región en lo que refiere a su significación para promover el desarrollo económico.



En síntesis:

- la percepción general es que los gobiernos tienen instrumentos para abordar los problemas de la región, pero se requiere que innoven en las herramientas y dispositivos con los que gestionan las soluciones.
- en consonancia, una de las estrategias que se indica como más eficaz para afrontar los problemas de la región es la de formular políticas específicas e innovadoras.
- es generalizado el convencimiento de que el poder ejecutivo nacional es la principal institución para luchar contra la pobreza y la mala distribución, a la vez que para promover el desarrollo económico. En este sentido, es consistente la demanda de que CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe- aporte, a través de sus programas de formación, al fortalecimiento de las capacidades institucionales y las habilidades del funcionariado en la región.



Encuentro de egresados
Diplomado en Gobernabilidad e
Innovación Pública, Paraguay, 2025.



Competencias para el ejercicio de la función pública

Las instituciones no funcionan sin personas. Independientemente del profundo y rápido avance de la tecnología en la vida diaria de las organizaciones, el trabajo de quienes se desempeñan en ellas es indispensable para su funcionamiento. En el Estado, la implementación de las decisiones políticas y su transformación en políticas públicas dependen de las acciones concretas de las y los servidores públicos. Las capacidades estatales se sostienen a partir de su acción: es gracias a la gestión del funcionariado, sus competencias, talento, preparación y disposición al servicio que se puede aspirar al desarrollo y provocar impactos positivos a las demandas ciudadanas. Por ello la cuestión de las competencias se convierte en un asunto de suma importancia para pensar la gestión de los desafíos de la región.



Las competencias se expresan en la acción y abarcan conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores. En referencia a la gestión pública, CLAD (2016) propone definir competencia como “desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real”. En la actualidad, la transformación de las competencias necesarias para lidiar con las cuestiones públicas se está acelerando muy velozmente. Más que nunca, el desarrollo del capital humano está atravesado por la tecnología, por lo que se requiere que las personas adopten un perfil innovador y versátil, proclive al cambio, capaz de incluir metodologías ágiles sin perder la capacidad de reflexión y de valoración sobre la propia acción y sus consecuencias. Así, no se trata solo de incluir conocimientos y prácticas relacionadas con las tecnologías, sino también de fortalecer un sólido criterio ético que oriente el desempeño de la labor.

Las competencias pueden clasificarse en institucionales, funcionales y de gestión (Secretaría de Gestión y Empleo de Argentina, 2021); entre las segundas se encuentran una serie de habilidades y conocimientos propios de la era digital que merecen especial atención.

CAF viene apostando a la formación de las personas a través de diferentes programas de formación. Estas capacitaciones se diseñan con atención a los perfiles de quienes las cursan y los sectores de los que provienen, y buscan acompañar el desarrollo de diversas competencias. En vistas a

seguir profundizando en la comprensión de estos públicos, en el estudio se indagó, en primer lugar, solo entre las personas que se desempeñan en el sector público, cuáles han sido las competencias que el funcionariado público ha usado en mayor medida para enfrentar los problemas públicos identificados (pasado y presente).

Las primeras tres menciones corresponden a estas competencias: uso de tecnologías de la información y comunicación, el trabajo en equipo y colaboración, y la planificación y gestión de políticas. Se trata de competencias funcionales y de gestión.

Luego se mencionan el pensamiento crítico, la orientación a resultados y la adaptabilidad y flexibilidad, todas estas competencias funcionales.

En un tercer nivel aparecen la resolución de conflictos y negociación, la toma de decisiones, la digitalización de procedimientos, la visión estratégica, la comunicación y empatía, la integridad en el ejercicio de la función pública, la iniciativa y creatividad, y la construcción de redes de relaciones. En este listado aparecen algunas competencias institucionales y otras funcionales especialmente relevantes para las posiciones de liderazgo y también para la gestión de tecnologías.

En menor medida, aparecen el desarrollo de las personas, la programación y creación de contenidos digitales, y resolución de problemas de seguridad digital. Estas últimas dos son competencias funcionales, pero tienen la particularidad de hacer foco en habilidades digitales para gestionar las nuevas tecnologías.

Gráfico 14.

Competencias del sector público para enfrentar los problemas de ALC



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Si el orden precedente hacía foco en las competencias puestas en juego, interesa conocer cuáles serán las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de los próximos años (prospectiva) en ALC que el funcionariado público deberá desarrollar. Se observan algunos cambios de peso significativos.

En efecto, la primera competencia mencionada es la planificación y gestión de políticas, habilidad que también aparecía entre los primeros puestos en el listado anterior. Pero la sorpresa es que la segunda competencia que se entiende como clave para lidiar con los problemas de la región en la próxima década es la integridad en el ejercicio de la función pública. En tercer lugar aparece la visión estratégica, que es una competencia propia de quienes ejercen posiciones de liderazgo y en cuarto lugar el uso de tecnologías de la información y comunicación.

Luego les siguen la orientación a resultados, la resolución de conflictos y negociación, el trabajo en equipo y colaboración y el pensamiento crítico.

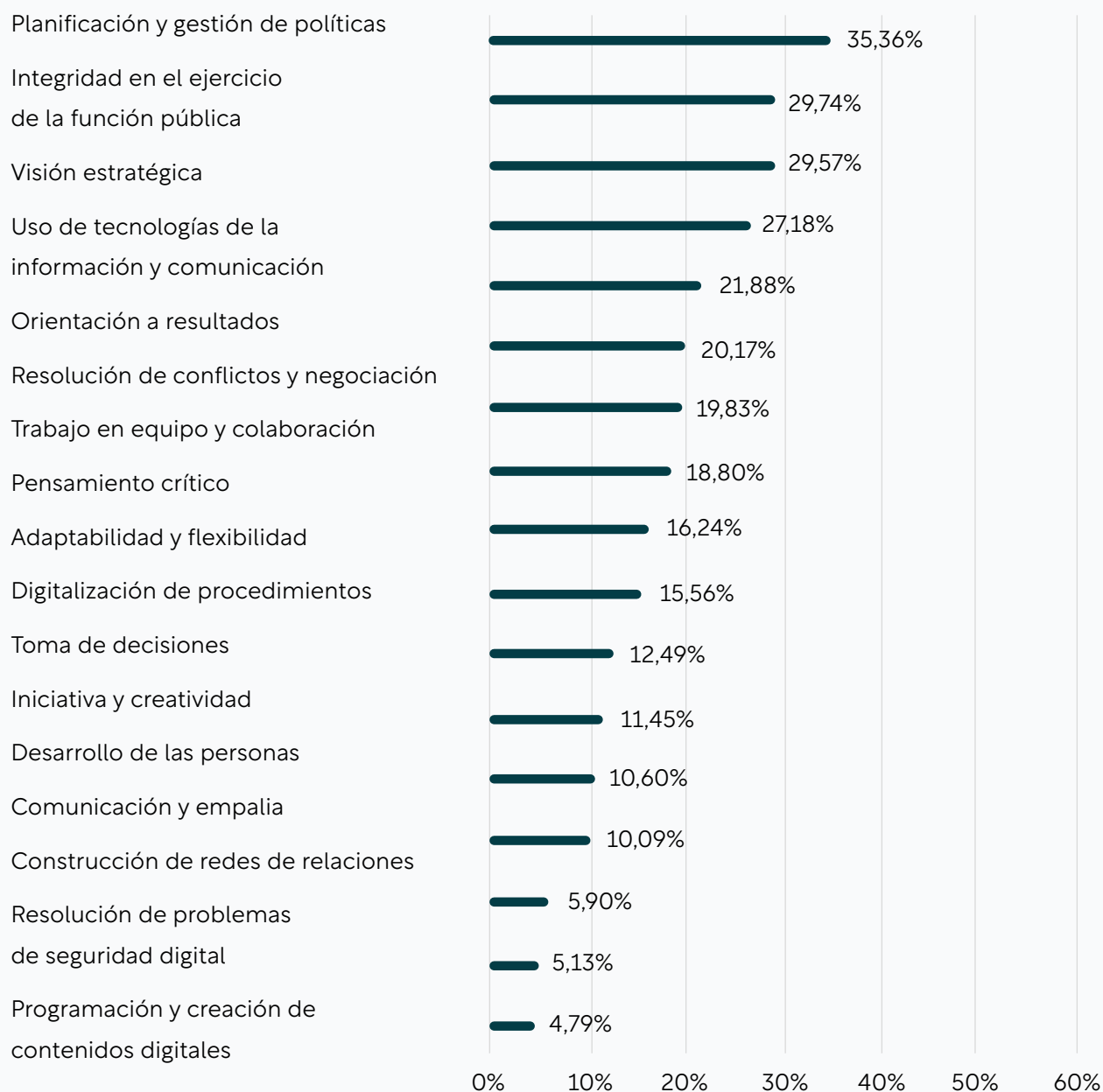
En un tercer nivel aparecen la adaptabilidad y flexibilidad, la digitalización de procedimientos, la toma de decisiones y la iniciativa y creatividad. A continuación, se mencionan el desarrollo de las personas y la comunicación y empatía, otras habilidades percibidas como importantes, pero con menos menciones que las anteriores.

Completan el listado de competencias que el funcionariado público debiera desplegar para la próxima década la construcción de redes de relaciones, la resolución de problemas de seguridad digital y la programación y creación de contenidos digitales.



Bootcamp aceleración de proyectos Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública y Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, Panamá, 2026.

Gráfico 15.
Competencias del sector público para la próxima década



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Foco en las regiones: competencias del funcionariado público

América del Norte: México

- Quienes residen en México entienden que las dos competencias que han sido más usadas por el funcionariado público son el uso de tecnologías de la información y comunicación y la planificación y gestión de políticas. A su vez, mencionan que la principal competencia que tiene que ser puesta en práctica en la próxima década es la orientación a resultados; en segundo lugar, la integridad en el ejercicio de la función pública.

Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela

- Mientras las personas participantes provenientes de Colombia y Perú sitúan como principal competencia del funcionariado público planificar y gestionar políticas, para Ecuador y Venezuela ese lugar lo ocupa el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- En segundo lugar, quienes residen en Colombia y en Ecuador señalan el trabajo en equipo y colaboración, mientras que en Perú atribuyen esa posición a la resolución de conflictos y negociación, y en Venezuela la iniciativa y creatividad comparte la segunda posición con la planificación y gestión de políticas.
- Quienes se forman o formaron en las capacitaciones de CAF en Ecuador, Perú y Venezuela indican que la competencia más importante para enfrentar los problemas de la próxima década es la integridad en el ejercicio de la función pública. Para quienes provienen de Colombia, ese lugar lo ocupa la visión estratégica, competencia señalada en segundo lugar en Ecuador.
- Para los liderazgos provenientes de Perú y Venezuela, la segunda competencia que va a requerir desarrollar el funcionariado público para la próxima década es la planificación y gestión de políticas.

Caribe: República Dominicana y Trinidad y Tobago

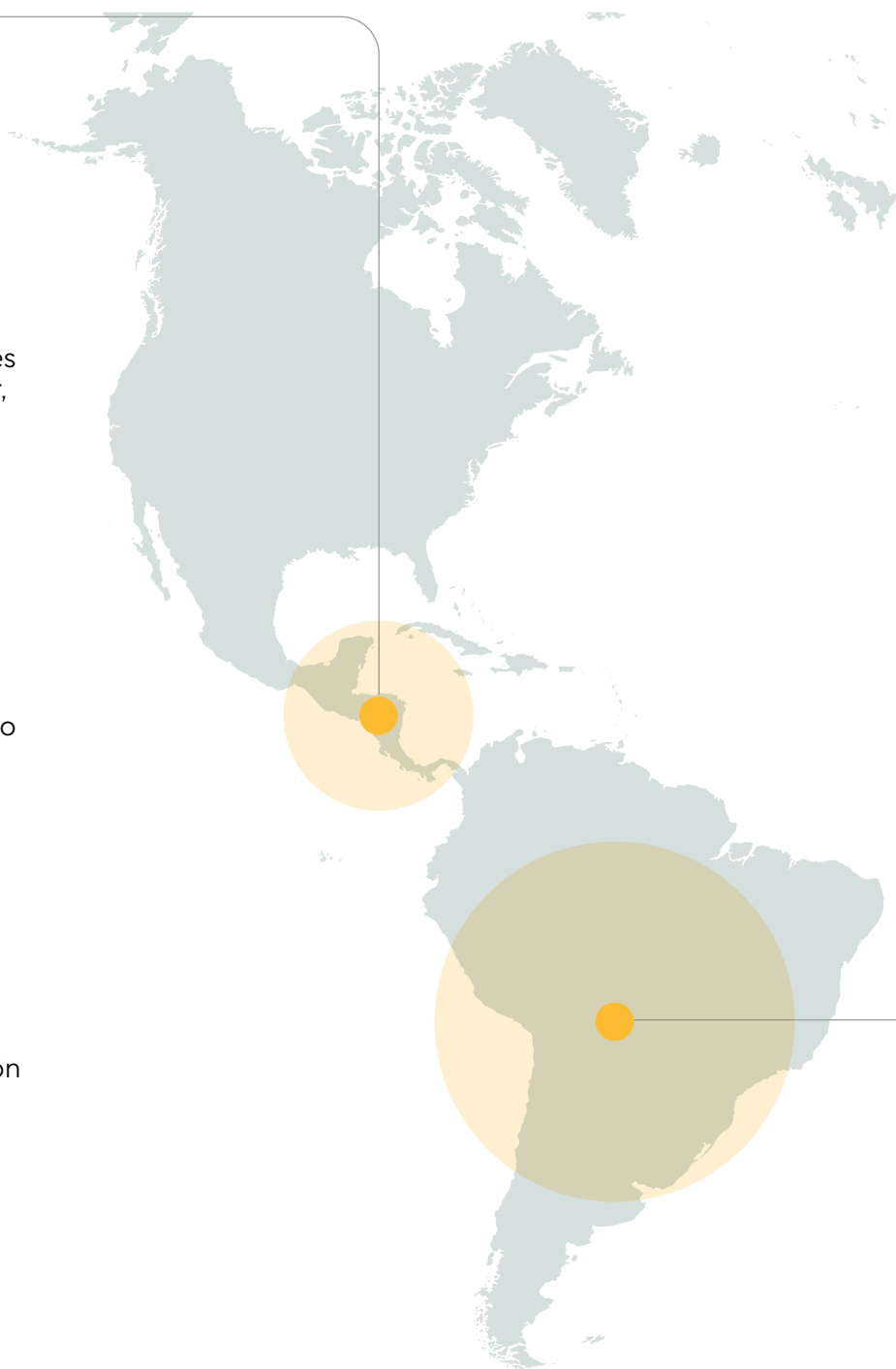
- En República Dominicana y en Trinidad y Tobago resalta como la competencia más usada por el funcionariado el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- Respecto a las competencias necesarias en el futuro cercano, en República Dominicana se señalan en primer lugar el uso de tecnologías de la información y comunicación y la planificación y gestión de políticas; mientras que en Trinidad y Tobago se mencionan el pensamiento crítico y la visión estratégica.



Foco en las regiones: competencias del funcionariado público

América Central: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá

- Para las personas participantes provenientes de Honduras, la competencia que el funcionariado más ha usado es la toma de decisiones y las segundas son la orientación a resultados y la construcción de redes de relaciones. En cambio, para quienes residen en Costa Rica y El Salvador, la competencia más mencionada es el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- En Panamá encabeza la lista el trabajo en equipo y colaboración; esta competencia ocupa el segundo lugar en El Salvador.
- Los países de esta subregión difieren significativamente respecto a cuáles son las competencias que el funcionariado tiene que desarrollar para lidiar con los problemas de la próxima década. Mientras que en Costa Rica se señala la visión estratégica, en El Salvador la lista la encabeza el uso de tecnologías de la información y comunicación. Por su parte, en Honduras la primera posición la comparten la planificación y gestión de políticas y la integridad en el ejercicio de la función pública. Esta última competencia es la más mencionada en Panamá.



Países del sur:
Argentina, Bolivia, Brasil,
Chile, Paraguay y Uruguay

- Los participantes provenientes de cinco de los seis países posicionan como principal competencia del funcionariado al uso de tecnologías de la información y comunicación y la planificación y gestión de políticas; solo Argentina menciona en primer lugar (y por bastante distancia con la media) la planificación y gestión de políticas.
- Destaca que quienes residen en Bolivia señalan como segunda competencia a la iniciativa y creatividad. En cambio, en esa posición, quienes se capacitan o capacitaron en los programas de CAF, señalan el trabajo en equipo y colaboración (Argentina, Chile y Uruguay) y la planificación y gestión de políticas (Brasil y Paraguay).
- Respecto a las competencias que el funcionariado público deberá desarrollar para enfrentar los problemas en la próxima década, a excepción de Paraguay –que la ubica en la segunda posición–, el resto de los países señalan a la planificación y gestión de políticas.
- Las competencias señaladas en segundo lugar varían bastante: mientras quienes residen en Argentina y Brasil señalan a la visión estratégica, en Bolivia y Uruguay coinciden en señalar en esa posición con la misma intensidad uso de tecnologías de la información y comunicación y la integridad en el ejercicio de la función pública. La mayor dispersión se da en Chile: en efecto, los liderazgos provenientes de este país señalan cuatro competencias con el mismo peso: las dos mencionadas previamente, más la iniciativa y creatividad y la adaptabilidad y flexibilidad.





Lanzamiento Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, 2022.



Interesa conocer qué opinan quienes no trabajan en el sector público sobre cuáles competencias propias de los sectores privado y social son necesarias para hacer frente a los problemas públicos en ALC.

El mayor porcentaje de menciones corresponde a la innovación digital y al compromiso. Luego se mencionan el

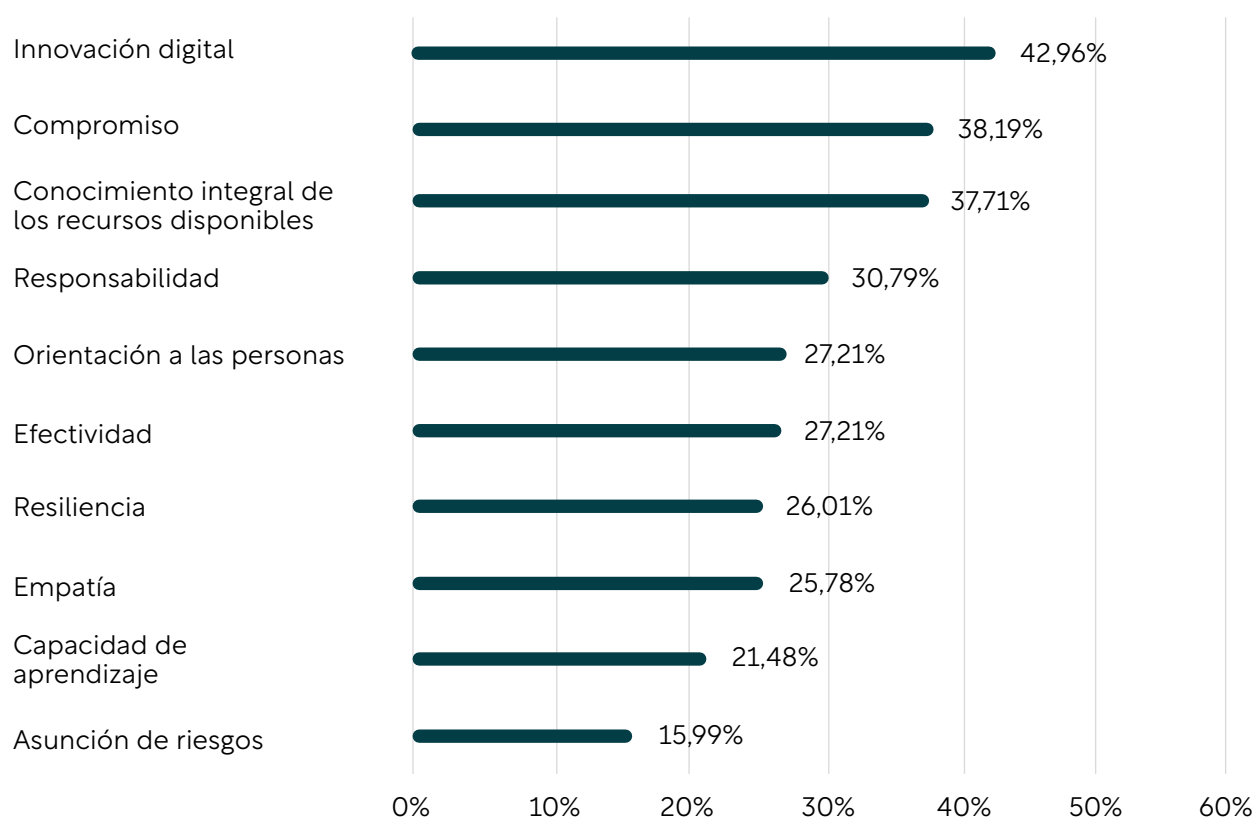
conocimiento integral de los recursos disponibles y la responsabilidad.

En menor medida se indican como competencias a ser adoptadas por el funcionariado público la orientación a las personas, la efectividad, la resiliencia, la empatía y la capacidad de aprendizaje.

Finalmente, la asunción de riesgos.



Gráfico 16.
Competencias de los sectores privado y social que deberían ser adoptadas por el funcionariado público



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Foco en las regiones: competencias de los sectores privado y social que deberían ser adoptadas por el funcionariado público

América del Norte: México

- En México las principales competencias propias de los sectores privado y social que el funcionariado público debería desarrollar son la innovación digital (primer lugar) y el compromiso y la orientación a las personas (segundo lugar).

América Central: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá

- La innovación digital es la competencia más demandada tanto en Costa Rica como en Honduras. Para quienes provienen de El Salvador la principal competencia es el compromiso, al igual que para las personas que se capacitan o capacitaron en CAF de Panamá.
- Para quienes provienen de estos últimos dos países, la segunda competencia más mencionada es el conocimiento integral de los recursos disponibles, aunque en El Salvador esta competencia ocupa el segundo lugar junto con la innovación digital.
- En Costa Rica se menciona como segunda competencia a desarrollar por el funcionariado público a la resiliencia.

Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela

- Tanto en Ecuador y Perú como en Venezuela, la competencia de los sectores social y privado más destacada es la innovación digital (que en Colombia está en la segunda posición). En cambio, quienes provienen de Colombia indican que el funcionariado público debería desarrollar la efectividad.
- El compromiso aparece ocupando la segunda posición en Ecuador, Perú y Venezuela, aunque en este último país la comparte con la responsabilidad.



En síntesis:

- quienes están trabajando en el sector público identifican como competencias más usadas las funcionales y de gestión (uso de tecnologías de la información y comunicación, el trabajo en equipo y colaboración, y la planificación y gestión de políticas). No obstante, entienden que para la próxima década será necesaria, además de la planificación, una competencia institucional de gran relevancia: la integridad en el ejercicio de la función pública.
- el desarrollo de esta competencia parece más necesario que nunca en vista de que las personas en posición de liderazgo en la región entienden que el desafío más importante que los países enfrentarán en la próxima década es la corrupción.
- esta competencia es, a su vez, consistente con otra muy demandada por quienes provienen de otros sectores: el compromiso.
- se demanda, también, la innovación digital que se entiende como una competencia de los sectores privado y social muy necesaria para hacer frente a los problemas públicos en América Latina y el Caribe.
- esta última competencia, junto a otras mencionadas como clave para la próxima década, tales como el uso de tecnologías de la información y comunicación y la orientación a resultados, son, a su vez, temas en los que los liderazgos sugieren que CAF oriente sus próximas capacitaciones.

Caribe:

República Dominicana y Trinidad y Tobago

- En República Dominicana la competencia más demandada es la innovación digital. Esta es mencionada en primer lugar en Trinidad y Tobago, también, aunque en este último país las personas la mencionan junto al compromiso, la responsabilidad y el conocimiento integral de los recursos disponibles.

Países del sur:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay

- La innovación digital es la competencia propia de los sectores privado y social que son necesarias para hacer frente a los problemas públicos según los participantes de Bolivia, Brasil y Chile. Aparece en segundo lugar en Paraguay.
- En Paraguay el compromiso encabeza la lista (esta competencia aparece en segundo lugar en Argentina), mientras que en Uruguay la mencionada como prioritaria es la orientación a las personas (que en Chile se ubica en la segunda posición). Para las personas de Argentina, la principal competencia será el conocimiento integral de los recursos disponibles: esta competencia ocupa el segundo lugar en Uruguay.



Encuentro de egresados,
Chile, 2024.

Innovación pública

La innovación se ha convertido en un mandato si es que se espera gestionar eficazmente los desafíos públicos que enfrenta América Latina y el Caribe. No obstante, resulta difícil acordar un concepto unívoco de innovación política y pública. Se entiende como un proceso no lineal, participativo y continuo de desarrollo e implementación de prácticas que ponen en tensión las rutinas institucionales y que buscan favorecer la ampliación de derechos, el funcionamiento del sistema democrático y mejorar la calidad de vida de las personas.

Conocimiento y disponibilidad de políticas, herramientas, experiencias y dispositivos, y disposiciones institucionales (capacidades estatales)



Para acompañar a los liderazgos de la región en el abordaje de los complejos problemas analizados previamente y proveer oportunidades de formación que fortalezcan sus competencias, CAF indagó sobre los rasgos distintivos de la innovación pública. Las respuestas ponen el foco, en primer lugar, en cuatro ideas principales:

- produce transformaciones y mejoras en la calidad de vida de la población
- se sustenta en una red de colaboración que promueve el aprovechamiento de los recursos y capacidades de otras organizaciones públicas y la comunidad
- requiere la implementación de cambios radicales y significativos en la forma en la que el Estado gestiona con el objetivo de resolver problemas relevantes de la sociedad
- pone a la ciudadanía en el centro de la acción.

Para quienes cursaron o cursan formaciones ofrecidas por CAF, la innovación pública también tiene que ver, aunque en menor medida, con estas apreciaciones:

- contribuye a restablecer la confianza en los poderes públicos y brindar mejores oportunidades para la comunidad
- involucra una nueva forma de comunicación con la ciudadanía a través de diversos mecanismos de escucha y diálogo social
- implica co-gobernar, lo que supone un nuevo modelo de gobernanza
- mejora la eficiencia administrativa
- diseña soluciones a partir del uso de la inteligencia colectiva como herramienta.

Con menos menciones, también se vincula a la innovación con estos rasgos:

- se construye sobre consideraciones de sostenibilidad e inclusión de las diversidades de género y capacidades
- conlleva la transformación de todas las rutinas institucionales
- hace uso intensivo de recursos (en especial, económicos).

Gráfico 17.
Rasgos distintivos de la innovación pública



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Disposición de los liderazgos a innovar

Es relevante conocer la opinión de las personas consultadas respecto a la disposición a innovar en quienes ejercen liderazgos públicos.

En una escala donde 1 es poca disposición / actitud / motivación a innovar y 5 es mucha disposición / actitud / motivación a innovar, el promedio ponderado es de 2,7%, lo que supone algo más de la media. Quizás es necesario fortalecer esta disposición a innovar en los liderazgos para encontrar nuevas maneras de lidiar con viejos problemas y con otros emergentes.

La razón más aducida para explicar por qué, en general, se identifica una disposición / actitud / motivación a innovar baja o media, refiere a que

se percibe que los líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar (26,2%). Otra razón con muchas menciones refiere a que las limitantes legales e institucionales no favorecen la disposición a la innovación (22,7%).

En menor medida se indica que la razón por la que se identifica esa disposición baja o media es la orientación por mantener el control partidario del funcionariado (15,64%), o que los problemas urgentes se resuelven por las vías habituales ya conocidas (14,9%) o que la innovación es un rasgo característico de quienes tienen ese rol en la región (13,2%).

Escasamente se señala que la razón es que la innovación se reserva solo al funcionariado de más alto rango (7,3%).



Graduación del Diplomado en Inclusión Financiera, Ecuador, 2024.

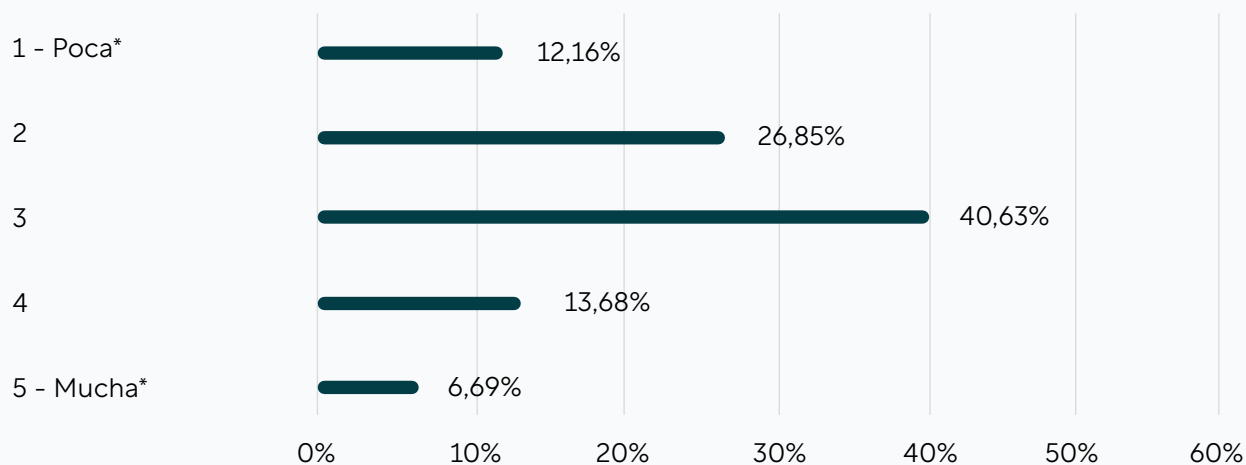


22,7%

OPINA QUE LAS
LIMITANTES LEGALES
E INSTITUCIONALES
NO FAVORECEN
LA DISPOSICIÓN A
LA INNOVACIÓN.

Gráfico 18.

Disposición a innovar entre quienes ejercen liderazgos públicos

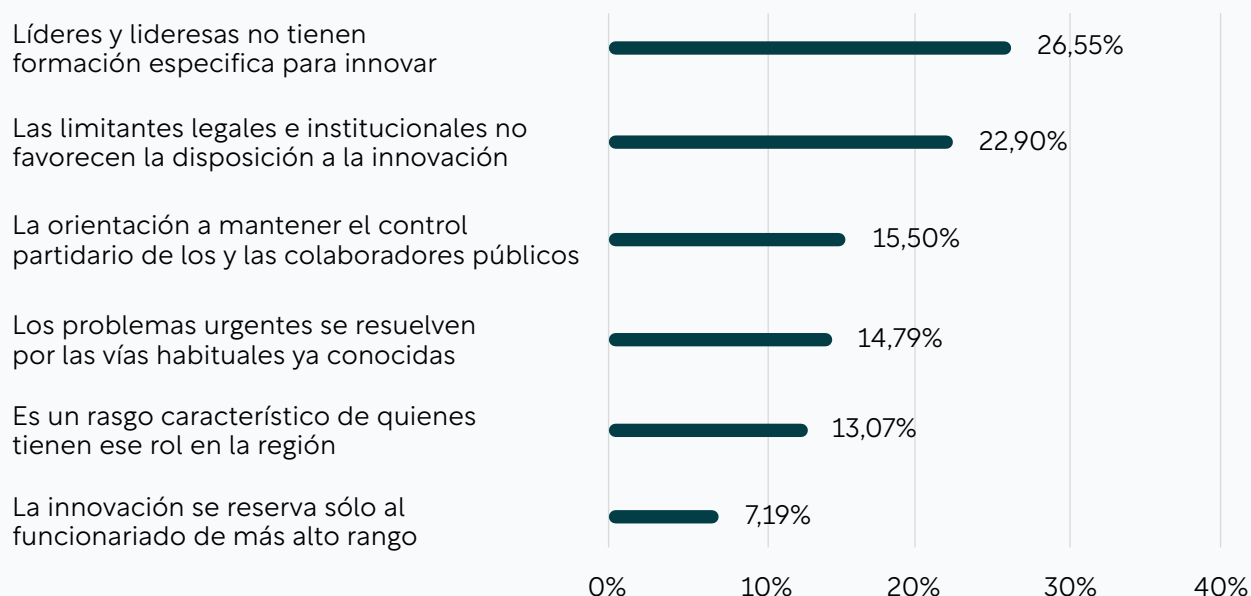


*disposición / actitud / motivación / disposición a innovar

Fuente: Cuestionario "Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe".

Gráfico 19.

Razones que explican la disposición a innovar entre quienes ejercen posiciones de liderazgo público



Fuente: Fuente: Cuestionario "Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe".

Innovación pública y democracia

Resulta interesante conocer cuál es la vinculación entre innovación pública y democracia para las personas que se han capacitado en los programas de CAF.

La innovación pública que fortalece la relación entre el Estado y la ciudadanía y contribuye a la legitimidad del sistema democrático es la forma de vinculación que más se reconoce (36%).

Le sigue la idea de que la innovación pública favorece espacios abiertos y transparentes, lo que mejora la calidad institucional de las democracias (31,6%).

La tercera manera en que se vinculan prioritariamente la innovación pública con la democracia es, según las respuestas recogidas, que la innovación pública contribuye a la satisfacción de las

21,1%

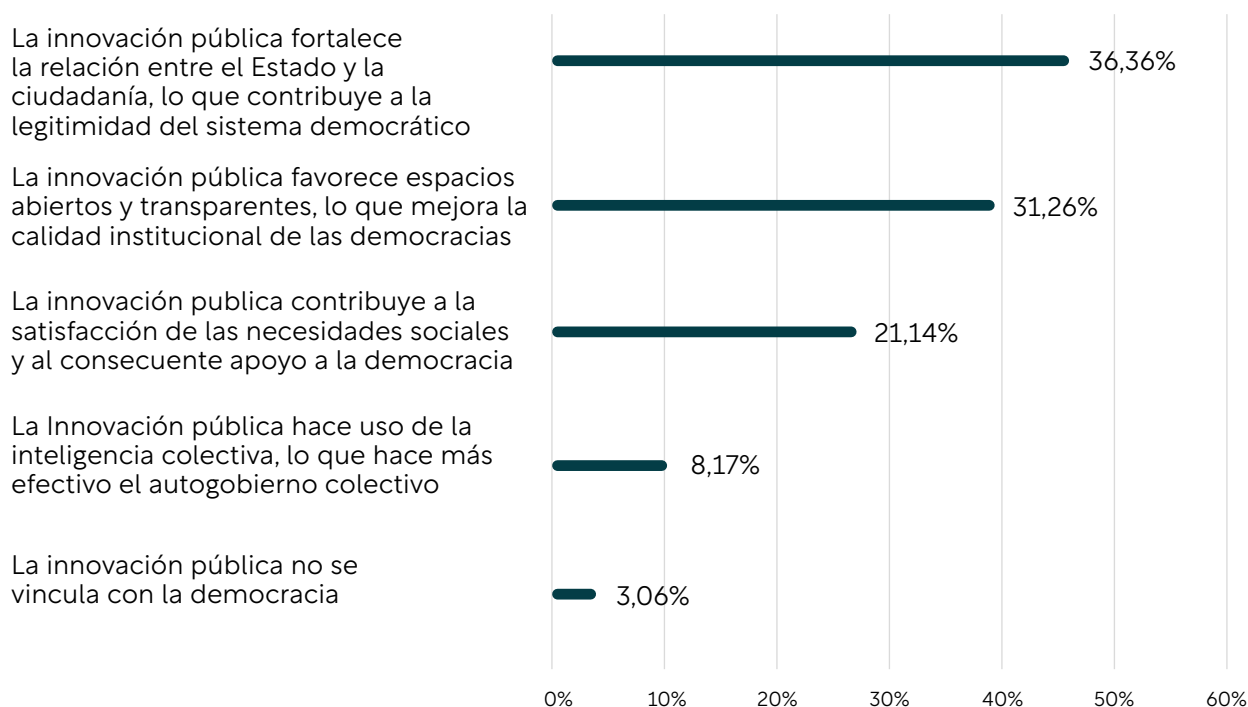
VINCULA PRIORITARIAMENTE LA INNOVACIÓN CON LA DEMOCRACIA. SEGÚN LAS RESPUESTAS RECOGIDAS, LA INNOVACIÓN PÚBLICA CONTRIBUYE A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES SOCIALES Y AL CONSECUENTE APOYO A LA DEMOCRACIA.

necesidades sociales y al consecuente apoyo a la democracia (21,1%).

Marginalmente (8,2%) se entiende que la innovación pública hace uso de la inteligencia colectiva, con lo que hace más efectivo el autogobierno colectivo.

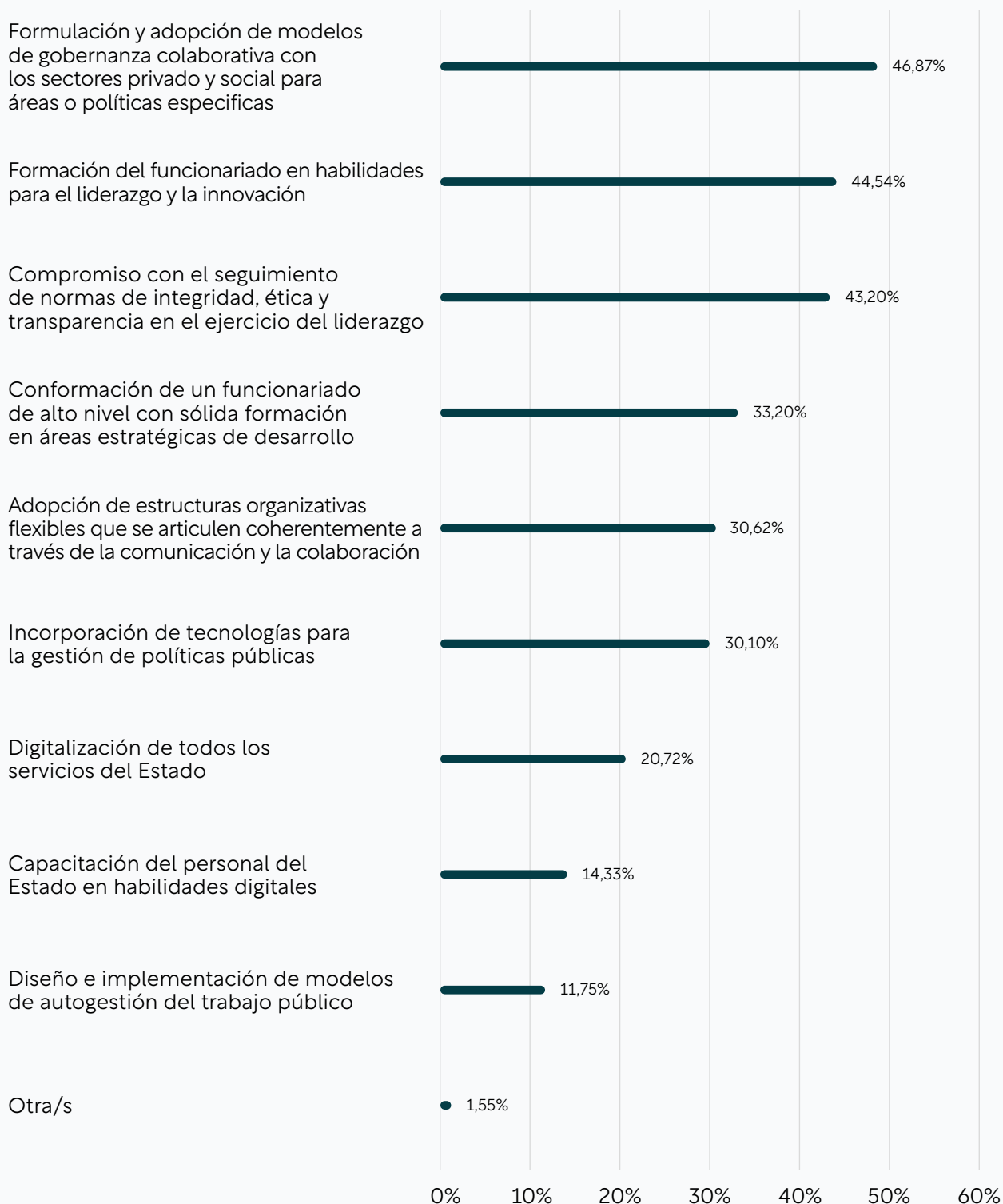
Un porcentaje muy menor (2,8%) cree que la innovación pública no se vincula con la democracia.

Gráfico 20.
Vinculación entre innovación y democracia



Fuente: Cuestionario "Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe".

Gráfico 21.
Transformaciones necesarias en el sector público



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Transformaciones esperables para el sector público

Respecto a las transformaciones que se requieren en el sector público para resolver los problemas de la región y fortalecer los liderazgos, la opinión de las personas consultadas prioriza:

- la formulación y adopción de modelos de gobernanza colaborativa con los sectores privado y social para áreas o políticas específicas
- la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación
- el compromiso con el seguimiento de normas de integridad, ética y transparencia en el ejercicio del liderazgo.

Se mencionan luego:

- la conformación de un funcionariado de alto nivel con sólida formación en áreas estratégicas de desarrollo
- la adopción de estructuras organizativas flexibles que se articulen coherentemente a través de la comunicación y la colaboración
- la incorporación de tecnologías para la gestión de políticas públicas.
- Con menores menciones aparecen:
 - la digitalización de todos los servicios del Estado
 - la capacitación del personal del Estado en habilidades digitales
 - el diseño e implementación de modelos de autogestión del trabajo público.

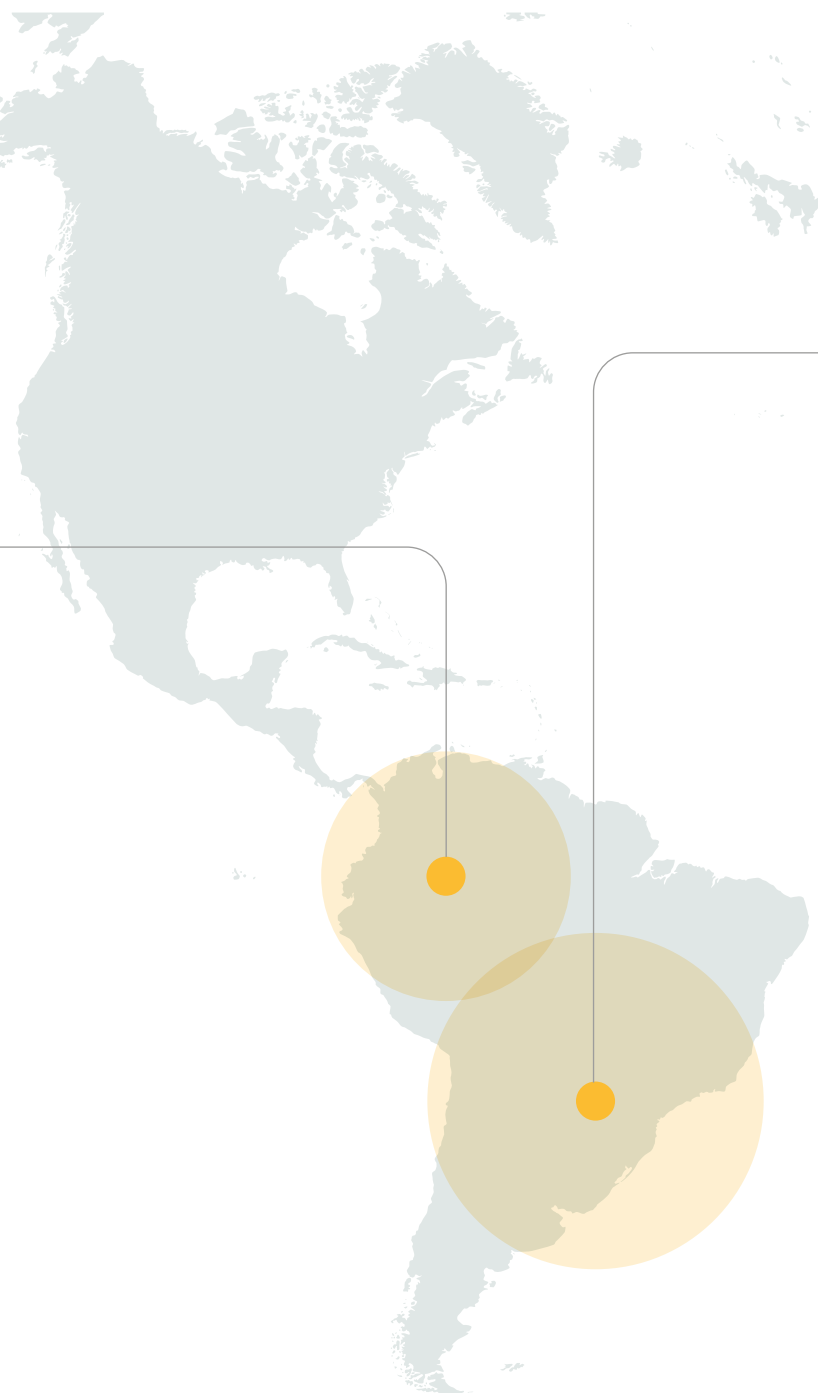


Inauguración Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, Paraguay, 2023.

Foco en las regiones: disposición a innovar entre quienes ejercen liderazgos públicos; razones y transformaciones necesarias en el sector público

Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela

- Con excepción de Colombia, la percepción sobre la disposición a innovar de los liderazgos públicos es menor al promedio ponderado, a causa de las limitantes legales e institucionales (Colombia y Ecuador) y a que líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar (Perú y Venezuela).
- Los cuatro países de la subregión están en sintonía respecto a cuáles son las transformaciones necesarias en el sector público. En Ecuador y Perú se señala en primer lugar al compromiso con el seguimiento de normas de integridad, ética y transparencia en el ejercicio del liderazgo; en Venezuela, esta transformación tiene el mismo peso que la adopción de modelos de gobernanza colaborativa con los sectores privado y social para áreas o políticas específicas, transformación que en Colombia ocupa el primer lugar.
- En todos los casos, aparece en tercer lugar la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación.



Países del sur:
Argentina, Bolivia, Brasil,
Chile, Paraguay y Uruguay

- De los seis países de la subregión, quienes se capacitan o egresaron de programas de formación de CAF indican que la disposición a innovar de los liderazgos públicos es mayor al promedio ponderado en Paraguay, Brasil y Chile.
- Respecto a cuál es la razón principal que explica esta mayor o menor disposición a innovar, quienes residen en Argentina y Bolivia señalan como más significativa la orientación a mantener el control partidario del funcionariado, mientras que en Brasil y Chile la razón son las limitantes legales e institucionales que no favorecen la disposición a la innovación. En Paraguay también se menciona esta razón como una principal, aunque comparte el orden de prioridades con la afirmación de que líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar. Esta última es la razón más referida (y en mucha mayor medida que el resto) en Chile.
- Respecto a cuáles transformaciones se requieren en el sector público para resolver los problemas de la región y fortalecer los liderazgos, en Argentina, Bolivia, Chile y Brasil lo que más destaca es la formulación y adopción de modelos de gobernanza colaborativa con los sectores privado y social para áreas o políticas específicas. En este último país, esta demanda tiene el mismo peso que la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación, y el compromiso con el seguimiento de normas de integridad, ética y transparencia en el ejercicio del liderazgo.
- Por su parte, quienes provienen de Paraguay señalan como primera transformación la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación, y en segundo lugar la incorporación de tecnologías para la gestión de políticas públicas. Esa transformación ocupa el segundo puesto en Brasil.
- En Uruguay, la primera transformación que se demanda es la adopción de estructuras organizativas flexibles que se articulen coherentemente a través de la comunicación y la colaboración; esta demanda aparece, junto a la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación, como las dos demandas que ocupan el segundo orden de prioridades en Argentina.
- Quienes provienen de Bolivia señalan a la conformación de un funcionariado de alto nivel con sólida formación en áreas estratégicas de desarrollo como segunda transformación necesaria en el sector público.

**Foco en las regiones:
disposición a innovar entre
quienes ejercen liderazgos
públicos; razones y
transformaciones necesarias
en el sector público**

**América Central:
Costa Rica, El Salvador,
Honduras y Panamá**

- En esta subregión, solo en El Salvador la disposición a innovar de los liderazgos públicos es mayor que el promedio ponderado de ALC.
- Hay mucha dispersión respecto a las razones que explican la disposición a innovar en cada país. En Costa Rica la principal tiene que ver con las limitantes legales e institucionales que no favorecen la disposición a la innovación; en cambio en Honduras se indica que líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar. Por su parte, en Panamá la razón con más menciones es la orientación a mantener el control partidario de los y las colaboradores públicos. En El Salvador, varias razones son aducidas con el mismo peso, sin ninguna que se destaque significativamente.
- Tres países de la subregión señalan que la adopción de modelos de gobernanza colaborativa con los sectores privado y social para áreas o políticas específicas es una transformación de primer orden para el sector público. En Honduras se indica también como transformación prioritaria la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación.
- En Panamá, las dos transformaciones que se demandan en primer lugar son la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación y compromiso con el seguimiento de normas de integridad, ética y transparencia en el ejercicio del liderazgo. Este último compromiso aparece en el segundo orden de prioridades en El Salvador.
- Otras tres transformaciones que se mencionan en estos países son la adopción de estructuras organizativas flexibles que se articulen coherentemente a través de la comunicación y la colaboración (Costa Rica); la digitalización de todos los servicios del Estado (El Salvador) y la incorporación de tecnologías para la gestión de políticas públicas (Honduras).



América del Norte: México

- En México la disposición a innovar está cerca del promedio y la razón más aducida para explicarla es que líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar.
- Esta razón es consistente con la transformación que quienes residen en este país consideran más necesaria para el sector público: la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación.

Caribe: República Dominicana y Trinidad y Tobago

- Tanto en República Dominicana como en Trinidad y Tobago, la disposición a innovar es mayor que el promedio ponderado de toda ALC.
- No obstante, en República Dominicana se indica que líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar.
- En Trinidad y Tobago la transformación más demandada al sector público es, con mucha distancia respecto a otras, la conformación de un funcionario de alto nivel con sólida formación en áreas estratégicas de desarrollo. En cambio en República Dominicana se espera la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación.

En síntesis:

- los liderazgos de ALC entienden que, en primer lugar, la innovación pública produce transformaciones y mejoras en la calidad de vida de la población y se sustenta en una red de colaboración que promueve el aprovechamiento de los recursos y capacidades de otras organizaciones públicas y la comunidad. Estas percepciones son consistentes con las estrategias y herramientas que se destacan como las más usadas en la región para la resolución de los problemas públicos: formulación de políticas específicas e innovadoras respecto a lo que se venía haciendo en la materia y la convocatoria a otros actores (sector privado, social, académico, etc.) para ampliar el sistema de gobernanza.
- respecto a la disposición / actitud / motivación a innovar de quienes ejercen liderazgos públicos, las personas que se capacitan o capacitaron en CAF señalan que no es una disposición alta y la razón más aducida es que los líderes y lideresas no tienen formación específica para innovar. Por eso es significativo que la región demande que CAF priorice en su oferta de formación la innovación pública y transformación organizacional. También, la competencia de innovación digital es señalada como una competencia propia de los sectores privado y social que el funcionariado público debería desarrollar.
- cuando se indaga sobre el vínculo entre democracia e innovación pública, la asociación que más menciones tiene es que la innovación pública fortalece la relación entre el Estado y la ciudadanía, lo que contribuye a la legitimidad del sistema democrático. Esta afirmación refuerza la convicción de que una de las competencias que el sector público más tiene que desarrollar en la próxima década es la integridad en el ejercicio de la función pública. A su vez, es consistente con dos competencias propias del sector privado y público que quienes no trabajan en el sector público le demandan a los y las servidores públicos: el compromiso y la responsabilidad.
- otras dos vinculaciones son que la innovación pública favorece espacios abiertos y transparentes, lo que mejora la calidad institucional de las democracias, y que la innovación pública contribuye a la satisfacción de las necesidades sociales y al consecuente apoyo a la democracia. En vista de que tres de los problemas más significativos en el presente y prospectiva de ALC son la corrupción, la gobernabilidad democrática y la pobreza e inequidad, avanzar en innovación parece más que urgente.
- las claves de la transformación del sector público en la región para el desarrollo de los países tienen que ver con avanzar en formas de gobernanza colaborativa, en formar al funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación, y en un fuerte compromiso con la integridad, la ética pública y la transparencia.



Graduación del Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación
Pública, Uruguay, 2022.



Liderazgo

Dada la alta significación que tiene para CAF el fortalecimiento de los liderazgos para el desarrollo de ALC y la calidad institucional, indagó entre quienes cursan o se han formado en sus programas de capacitación qué necesitan quienes ejercen hoy liderazgos públicos para generar calidad y valor público.

Percepciones y orientaciones hacia la calidad institucional y la generación de valor público

Para generar valor público en el complejo escenario de la región serán necesarios liderazgos apropiados. Reconocer el entorno, propiciar la colaboración y la flexibilidad, orientar la acción hacia la profundización de derechos, y gestionar la gobernanza multi-actoral y multinivel desde la coordinación estatal requerirá, en quienes ejerzan posiciones de liderazgo:

- motivación a la innovación
- capacidad de reconocimiento de marcos culturales y valorativos amplios y dinámicos
- disposición a obtener resultados justos y eficaces
- integridad.

A su vez, deberá promover una cultura organizacional abierta y digital, que reconozca y gestione adecuadamente el talento humano y guíe hacia la modernización social (CLAD, 2016).

La flexibilidad es el paradigma que se impone para los liderazgos públicos. Se requiere fortalecer la habilidad para anticiparse al futuro, futuro que se presenta altamente incierto. Para orientar la acción del servicio público en la gestión de los problemas y sus soluciones, quienes se hallan en

posiciones de liderazgo tendrán que propiciar pensar, reaccionar, responder e informar en la incertidumbre.

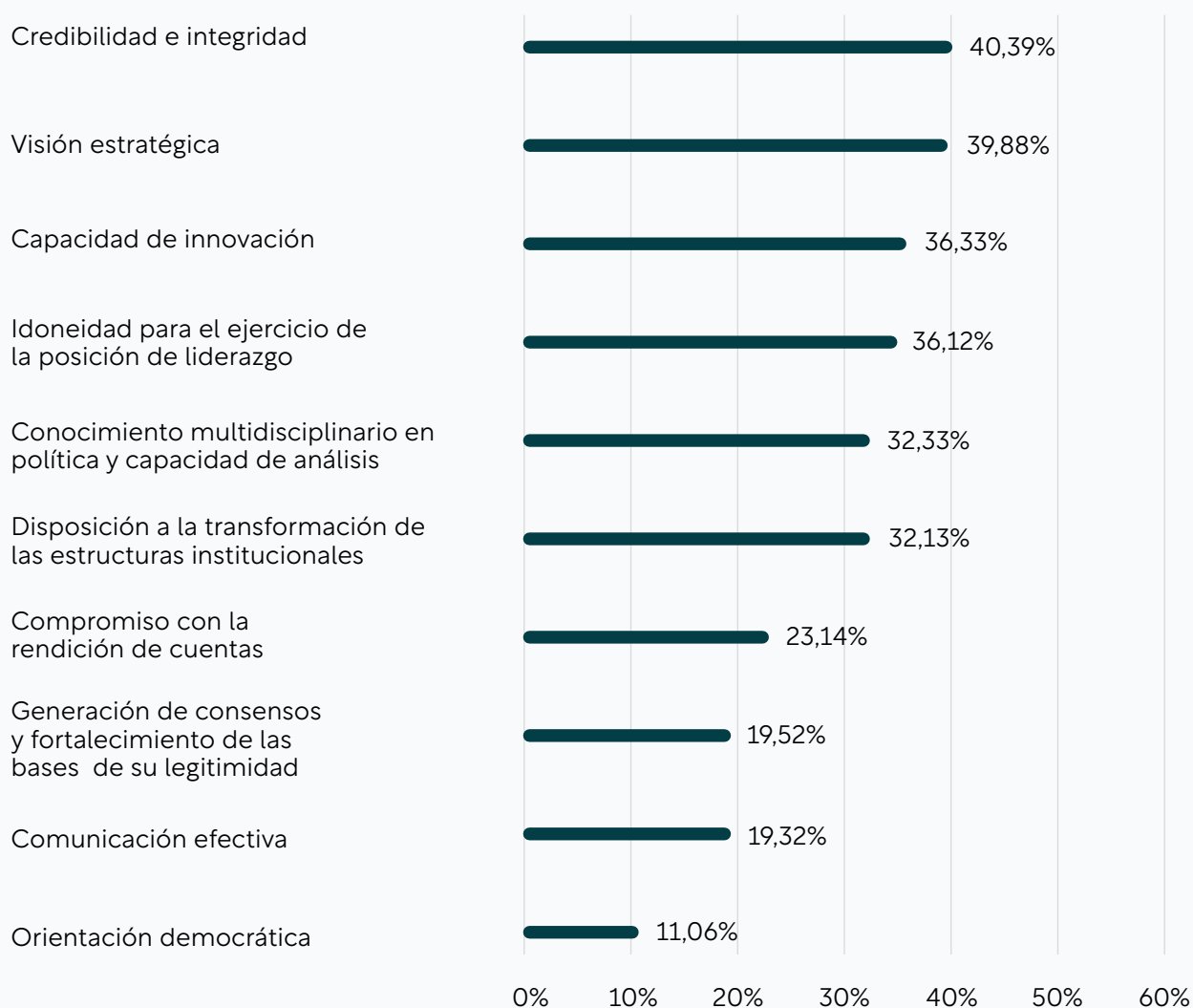
Además, se considera relevante salir de la lógica de compartimentos estancos por la que cada área en una institución pública se dedica solo a unos objetivos funcionales específicos y propender hacia una administración pública más reticular, dinámica, plana, centrada en equipos que trabajen transversalmente en todos los niveles del Estado.

Las personas consultadas en este estudio piensan que los liderazgos públicos necesitan, en primer lugar, credibilidad e integridad para generar valor público y calidad.

Luego mencionan la visión estratégica, la capacidad de innovación, la idoneidad para el ejercicio de la posición de liderazgo, el conocimiento multidisciplinario en política y capacidad de análisis, y la disposición a la transformación de las estructuras institucionales.

Con menos menciones aparecen el compromiso con la rendición de cuentas, la generación de consensos y fortalecimiento de las bases de su legitimidad, la comunicación efectiva y la orientación democrática.

Gráfico 22.
Necesidades actuales de los liderazgos públicos
para generar calidad y valor público



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Foco en las regiones: necesidades actuales de los liderazgos públicos para generar calidad y valor públicos

América del Norte: México

- En México se reclama a los liderazgos capacidad de innovación, credibilidad e integridad y disposición a la transformación de las estructuras institucionales.

América Central: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá

- Entre los cuatro países de la subregión hay mucha variabilidad respecto a lo que consideran que los liderazgos necesitan. Así, en Costa Rica la lista la encabeza la visión estratégica; en El Salvador ocupa el primer lugar la capacidad de innovación; en Honduras se prioriza la idoneidad para el ejercicio de la posición de liderazgo; y en Panamá la credibilidad e integridad.
- En segundo lugar, aparece como muy significativa para la mayoría de los países la disposición a la transformación de las estructuras institucionales. En Honduras se menciona la necesidad de que los liderazgos comprendan el conocimiento multidisciplinario en política y capacidad de análisis, y en Panamá aparece en segundo lugar el compromiso con la rendición de cuentas.

Caribe: República Dominicana y Trinidad y Tobago

- Los liderazgos provenientes de Trinidad y Tobago sostienen que los líderes y lideresas públicos necesitan en primer lugar capacidad de innovación, mientras que quienes residen en República Dominicana priorizan la credibilidad e integridad.
- Tanto quienes residen en República Dominicana como los que viven en Trinidad y Tobago indican que los liderazgos requieren, en segundo lugar, visión estratégica.

Región Andina: Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela

- Las personas de Ecuador y Perú señalan como principal necesidad de los liderazgos para la generación de valor público la credibilidad e integridad. En Colombia, la principal demanda a los liderazgos es la disposición a la transformación de las estructuras institucionales; mientras que en Venezuela destaca en primer lugar el compromiso con la rendición de cuentas.
- Con menor cantidad de menciones, se estima que estos liderazgos requieren de conocimiento multidisciplinario en política y capacidad de análisis y de visión estratégica.

Países del sur: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay

- En tres de los seis países de la subregión, Argentina, Bolivia y Uruguay, se entiende que los liderazgos públicos requieren, para generar calidad y valor públicos, de visión estratégica en primer lugar. A su vez, la visión estratégica está ubicada en segundo lugar en Brasil, Paraguay y Chile, aunque en este último país comparte lugar con la necesidad de conocimiento multidisciplinario en política y capacidad de análisis.
- En Chile, se entiende que lo principal es la capacidad de innovación, en Brasil, el conocimiento multidisciplinario en política y capacidad de análisis y en Paraguay, la idoneidad para el ejercicio de la posición de liderazgo.



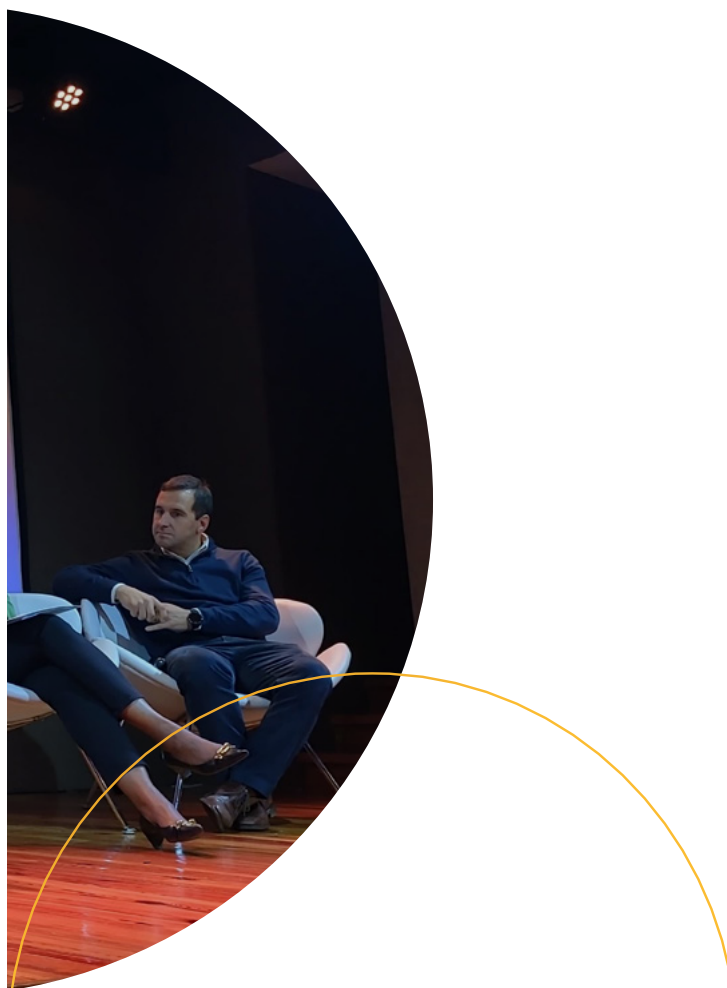
En síntesis:

- para generar valor público y calidad institucional los liderazgos necesitan, en primer lugar, credibilidad e integridad. Este reconocimiento es consistente con que el funcionariado público desarrolle como una competencia principal para la próxima década la integridad en el ejercicio de la función pública; a la vez que una transformación esperable para el sector público es el compromiso con el seguimiento de normas de integridad, ética y transparencia en el ejercicio del liderazgo.
- también se espera que tengan visión estratégica, que es una competencia que se espera fortalezcan estos liderazgos en el futuro cercano.
- sería importante que desarrollen capacidad de innovación. Se espera como una transformación para el sector público la formación del funcionariado en habilidades para el liderazgo y la innovación, a la vez que se insta a CAF a orientar su oferta de formación a, entre otras cuestiones, la innovación pública y la transformación organizacional. Finalmente, se entiende que el sector público debería fortalecer la competencia de innovación digital propia de los sectores privado y social.





Encuentro de egresados,
Argentina, 2024.



Reflexiones finales: **agenda para la innovación pública para la región**

La región se encuentra en una situación económico y social delicada y enfrenta enormes desafíos por delante. Las ideas, habilidades y recursos de las personas encargadas de ofrecer respuestas a aquellos desafíos son fundamentales para moldear el futuro del desarrollo de América Latina y el Caribe.

CAF apuesta, desde hace más de dos décadas, a la formación de liderazgos en la gestión pública, en el sector privado y en la sociedad civil a través de programas formativos, diplomados, seminarios, talleres, MOOC, NOOC, cursos virtuales tutorizados, capacitaciones híbridas, etc.

Este informe generado a partir de, entre otras fuentes documentales, las respuestas ofrecidas por estudiantes y graduados/as de seis programas formativos de CAF, buscó recoger de estos liderazgos (que ya han tenido la oportunidad de formarse con CAF) sus miradas sobre la región, los desafíos, las prioridades y lo que entienden que se necesita para poder profundizar en un desarrollo sostenible para la región.

Es importante destacar que los principales problemas que fueron identificados con pocos avances en el último lustro (narcotráfico y criminalidad, corrupción, pobreza e inequidad y gobernabilidad democrática) son los mismos que son identificados como desafíos en la actualidad y para el mediano plazo. Allí se presenta la hipótesis sobre la causalidad de otros factores neurálgicos vinculados a la gobernabilidad, la calidad institucional y las políticas anticorrupción, necesarios de resolver para poder avanzar en las agendas estructurales de desarrollo.

Allí es donde los encuestados identificaron la innovación como clave para poder dar respuestas, tanto en las herramientas y tecnologías específicas como en el diseño de esquemas de gobernabilidad que incluya a los diferentes actores y niveles de gobierno en la toma de decisiones. El rol de los organismos multilaterales, como los bancos de desarrollo, es clave durante este proceso, porque son identificados como piezas fundamentales.

Las personas consultadas señalaron como **agendas clave para la región, en términos de oportunidades en la próxima década, a los recursos naturales, las tecnologías digitales y los recursos humanos**. En esta dirección, subrayando el valor y la importancia de CAF, sugieren que se prioricen en la ayuda a los países los apoyos en **educación, ambiente y cambio climático, transformación digital del Estado, desarrollo productivo y fortalecimiento institucional**. A su vez, sugieren que CAF debe priorizar en sus capacitaciones temas como:

- innovación pública y transformación organizacional
- gestión basada en evidencia y orientada a resultados
- digitalización del Estado y *smart government*.

Se entiende que la formación en estos temas sería estratégica para fortalecer las capacidades institucionales y las habilidades del funcionariado en la región.

También en este trabajo se destacó la importancia de fortalecer las competencias de los servidores públicos. Especialmente, los consultados con experiencia en el sector público dan cuenta que **las competencias que han sido puestas en acción en mayor medida para afrontar los problemas públicos son:**

- uso de tecnologías de la información y comunicación
- planificación y gestión de políticas
- trabajo en equipo y colaboración
- orientación a resultados
- pensamiento crítico.

Ahora bien, para enfrentar los desafíos de los próximos años en la región se observa que **sigue siendo relevante la competencia de planificación y gestión de políticas, pero la competencia que aparece en segundo lugar como muy relevante para gestionar los problemas que América Latina y el Caribe tienen que enfrentar en la próxima década es la integridad en el ejercicio de la función pública. En tercer lugar, aparece la visión estratégica que es una competencia propia de quienes ejercen posiciones de liderazgo.**

Es significativo que aparezca la **integridad como una competencia relevante**, más si se piensa que la corrupción sigue apareciendo como una amenaza para la región en los próximos diez años.

Finalmente, otro elemento relevante es el **diseño de la gobernanza para el desarrollo**. Aquí se destacó la necesidad de la adopción de modelos de gobernanza colaborativa con los sectores privado y social para áreas o políticas específicas. Asimismo, se demandan modelos de gobernanza democrática abierta, transparente, participativa y multilateral.



Encuentro de egresados del
Programa Liderazgo para la
Transformación 2.0, Brasil, 2025.



Anexo I. **Nota metodológica**

Una de las principales fuentes documentales desde la que se construye la información procesada en este documento proviene de las respuestas de quienes han egresado o se encuentran cursando alguna de estas seis capacitaciones:

- Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública
- Diplomado en Asociaciones Público-Privadas
- Diplomado en Inclusión Financiera
- Diplomado en Inclusión Financiera (edición Ecuador)
- Programa Liderazgo para la Transformación 2.0
- Diplomado en Gestión Pública Aplicada

Se trata de programas de formación que CAF viene ofreciendo desde el año 2019; en algunos casos, son reformulaciones de capacitaciones ofrecidas en los decenios previos.

El estudio fue de tipo censal, ya que CAF envió el cuestionario digital elaborado a fin de recoger la información a toda la base de datos de egresados/as y personas que estaban cursando alguno de los citados programas. El período de recolección de datos se extendió durante dos meses, septiembre y octubre de 2023. Se obtuvieron 1.156 respuestas.

El cuestionario digital se elaboró de modo que fuera autoadministrado por cada participante del estudio. Este estaba estructurado en cinco secciones:

1. Perfil de los alumnos de los Programas de formación de CAF
2. Análisis de coyuntura
 - 2.1. Evolución de problemas en la región
 - 2.1. Desafíos en la actualidad
 - 2.3. Dispositivos institucionales
 - 2.4. Amenazas y oportunidades para el futuro cercano



Encuentro agentes innovadores Diplomado Gobernabilidad e Innovación Pública, España, 2024.

2.5. El rol de las instituciones en el futuro

2.6. El rol de los organismos multilaterales de fomento

3. Capacidades-habilidades-competencias para el ejercicio de funciones públicas
4. Innovación pública y política
5. Liderazgo

El cuestionario se confeccionó con preguntas cerradas de opciones múltiples, ya sea de selección única o con la posibilidad de optar por hasta tres opciones de las ofrecidas en cada pregunta. Esta estrategia permitió el análisis cuantitativo de las tendencias registradas.

A su vez, en este documento se ofrece un análisis conceptual de los hallazgos a partir de la revisión de informes elaborados por CAF y por otros organismos internacionales de relevancia para poder contextualizar la información recogida y brindar una lectura crítica de los liderazgos de la región.



Graduación Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación
Pública, Instituto Diplomático
Dr. José Gustavo Guerrero,
El Salvador, 2025.



Anexo II. Perfil de los participantes de los programas de formación de **CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-**

Como se indicó previamente, de las respuestas vertidas por los y las participantes de seis programas formativos que CAF ha ofrecido en América Latina y el Caribe desde 2019 a la fecha:

- Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública
- Diplomado en Asociaciones Público-Privadas
- Diplomado en Inclusión Financiera
- Diplomado en Inclusión Financiera (edición Ecuador)
- Programa Liderazgo para la Transformación 2.0
- Diplomado en Gestión Pública Aplicada

El 51% de las respuestas corresponden a personas cursantes o egresadas del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, que en 2023 llevó adelante su segunda edición. Esta capacitación tiene como antecedente el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública que CAF ofreció desde 2001 a 2019.

El 38,5% de quienes respondieron cursan o se graduaron del Diplomado en Asociaciones Público-Privadas, del Diplomado en Inclusión Financiera o del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 (13,1%, 11,7% y 13,7% respectivamente).

El 5,2% corresponde al Diplomado en Inclusión Financiera (edición Ecuador), y el 3,7% restante es del Diplomado en Gestión Pública Aplicada.



38,5%

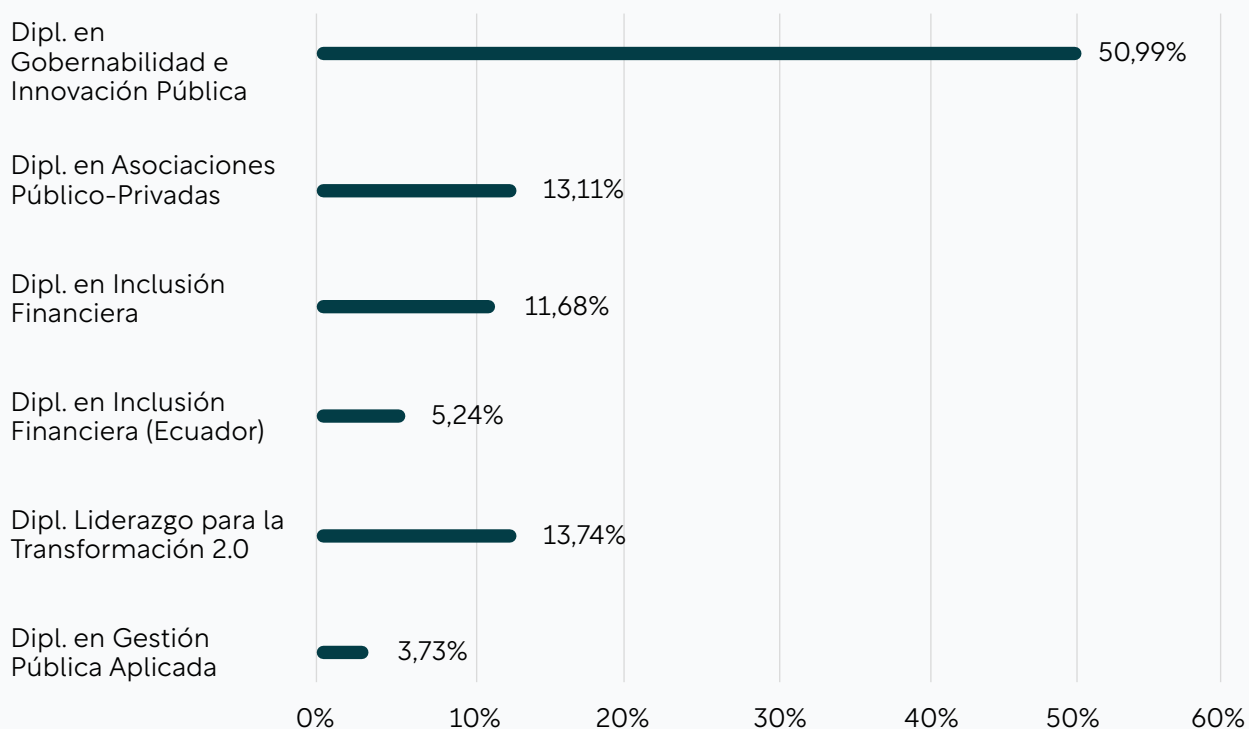
DE QUIENES RESPONDIERON CURSARON O SE GRADUARON DEL DIPLOMADO EN ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS, DEL DIPLOMADO EN INCLUSIÓN FINANCIERA O DEL PROGRAMA LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN 2.0.

Composición sociodemográfica

Respecto a la distribución por género en las capacitaciones ofrecidas por CAF, la distribución es bastante pareja entre hombres y mujeres. Del total de respuestas recibidas, el 53,4% se identifica como mujer y el 46,4% como hombre.

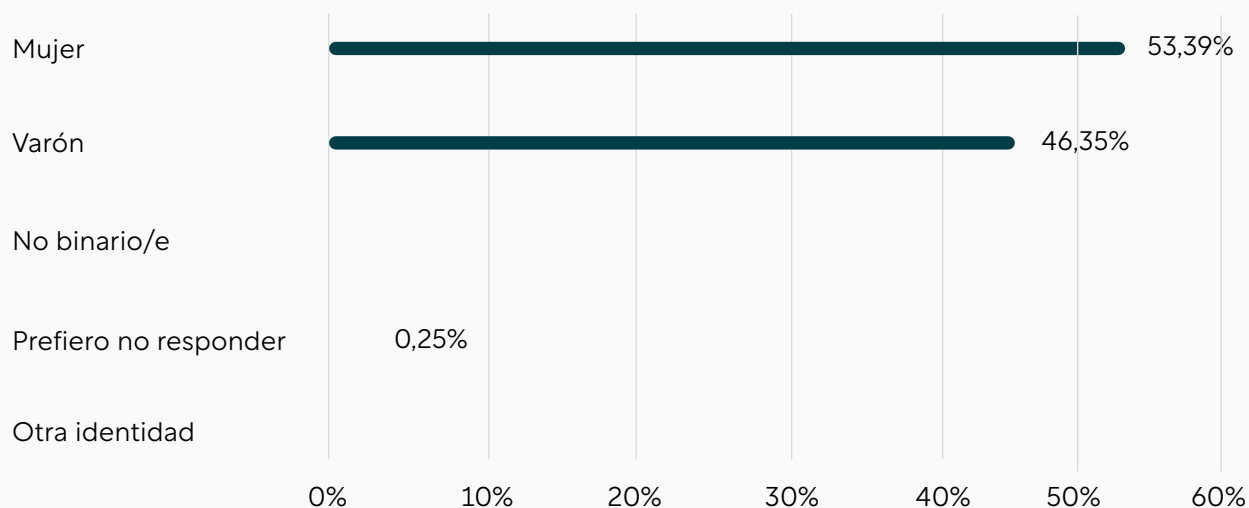
La mayoría de quienes respondieron se encuentran en el rango etario de 26 a 43 años (50,9%), y el 42,3% de las personas que cursaron o se graduaron de programas de CAF están entre los 44 y los 60 años.

Gráfico 23.
Participantes y egresados/as por programa



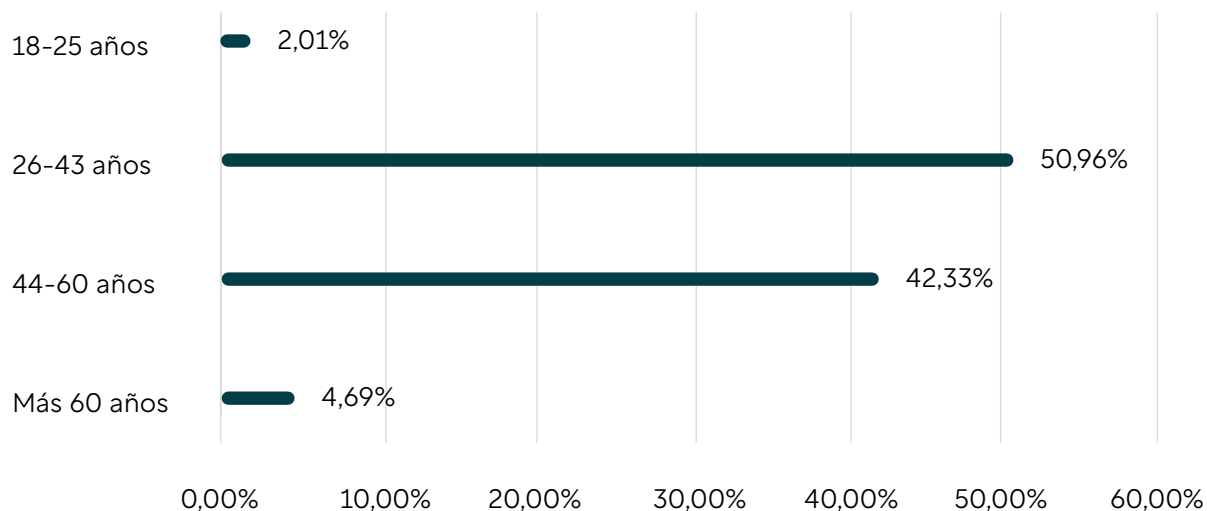
Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Gráfico 24.
Distribución por género



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Gráfico 25.
Distribución por rangos etarios



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

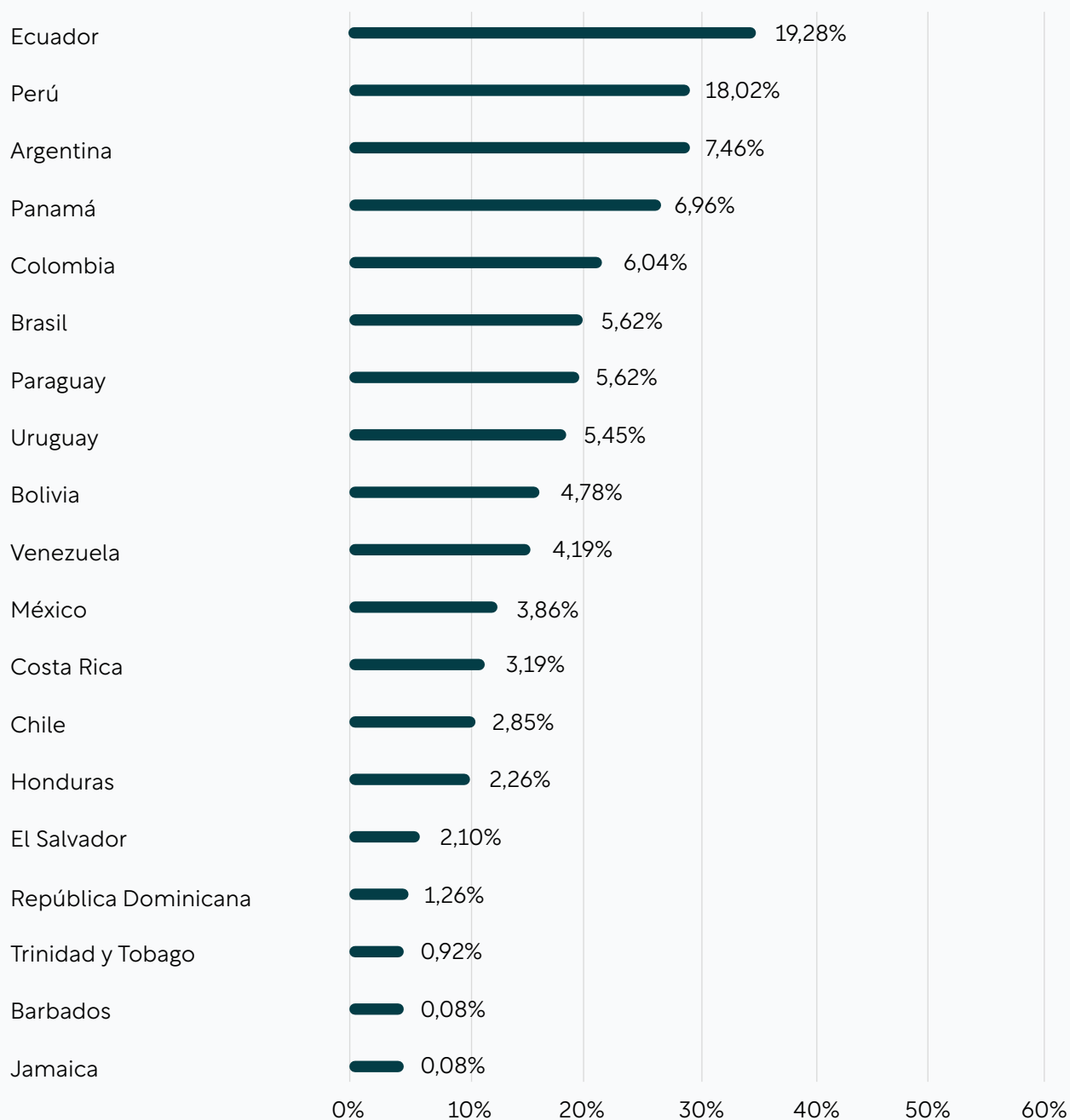
Respecto a la procedencia, la mayoría de los y las participantes de los programas de CAF que participaron del relevamiento residen en Ecuador (19,2%) y Perú (18%).



Le siguen en proporción quienes residen en Argentina (7,4%), Panamá (6,9%), Colombia (6%), Brasil y Paraguay (ambos con 5,6%), Uruguay (5,5%), Bolivia (4,8%), Venezuela (4,2%), México (3,8%) y Costa Rica (3,2%).

El resto de los países tienen una menor proporción de participantes (menos de tres puntos porcentuales cada uno): Barbados, Chile, El Salvador, Honduras, Jamaica, República Dominicana, Trinidad y Tobago.

Gráfico 26.
Distribución por países



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Trayectoria educativa y profesional de los y las participantes de los programas

La gran mayoría de los y las participantes de los programas de formación de CAF han completado estudios universitarios de maestría o doctorado: 64,5%. El 31,7% tiene terminados estudios universitarios de grado; solo un 2,7% tiene formación terciaria o técnica no universitaria.

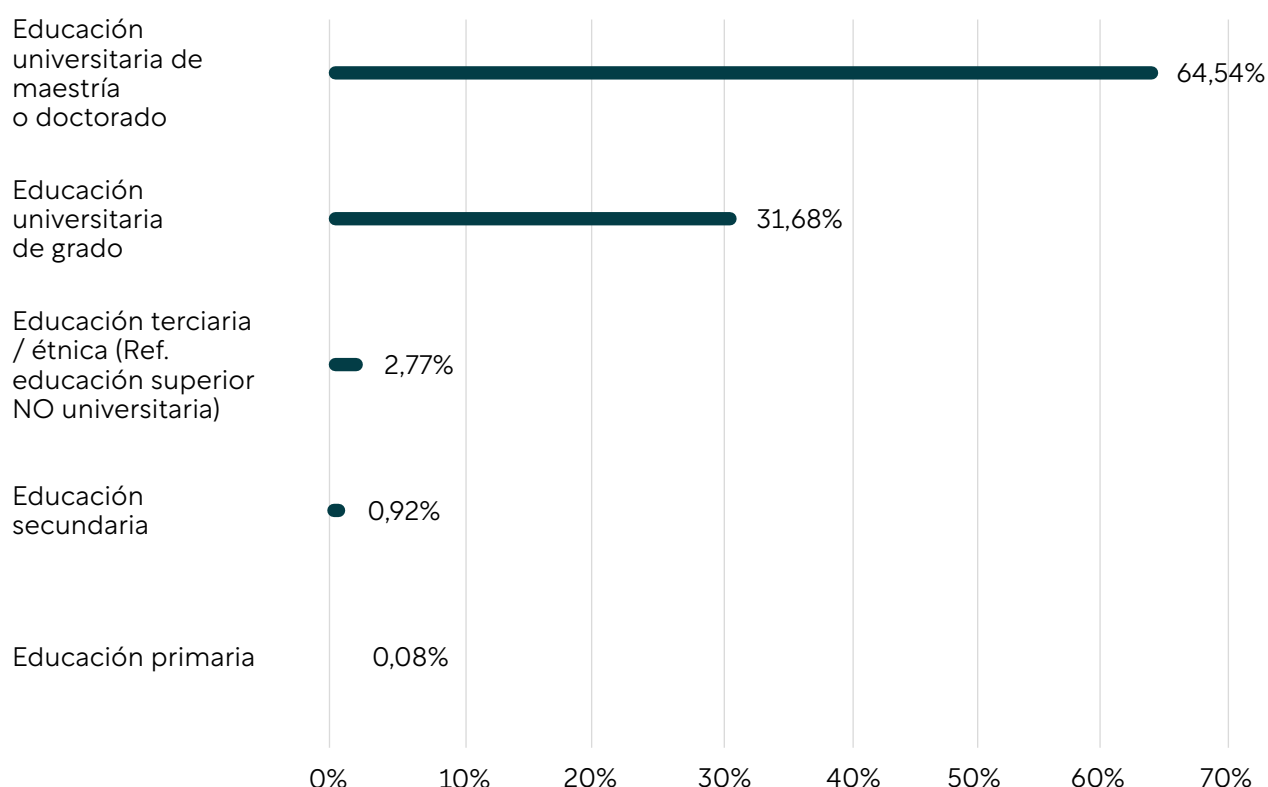
Quienes participan o han participado de las capacitaciones de CAF desempeñan su actividad laboral principalmente en el sector público (57,2%). Le siguen, en proporción, quienes se desempeñan en el sector privado (18,6%). En menor medida, los y las participantes que trabajan en consultoría (5,8%) y en organizaciones de la sociedad civil (5,5%). En menor porcentaje están quienes provienen de la academia (4,1%) o de organismos internacionales (4%). El 1,1% declara no trabajar.



Inicio Programa Liderazgo Para la Transformación 2.0, Argentina, 2023.

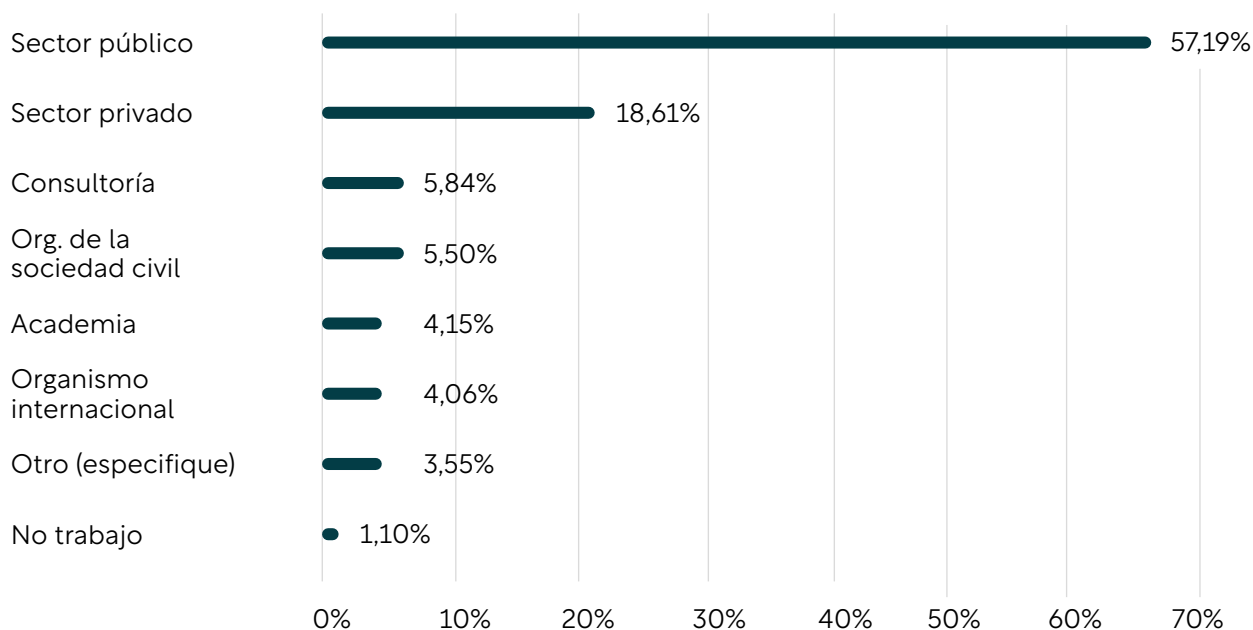
Gráfico 27.

Trayectoria educativa de los y las participantes de las capacitaciones de CAF



Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

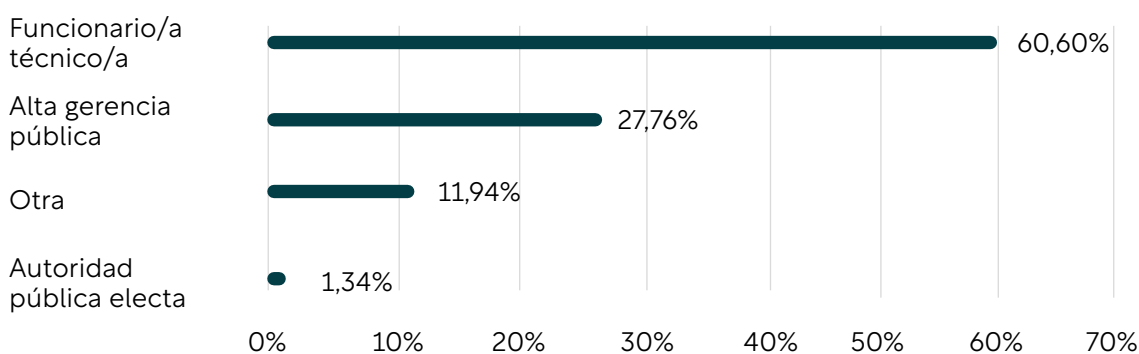
Gráfico 28.
Sector de desempeño laboral



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Cuando se indaga sobre las posiciones en el sector público, destaca que la amplia mayoría son funcionarios o funcionarias técnicos (60,6%) y casi un tercio (27,7%) es personal de alta gerencia pública.

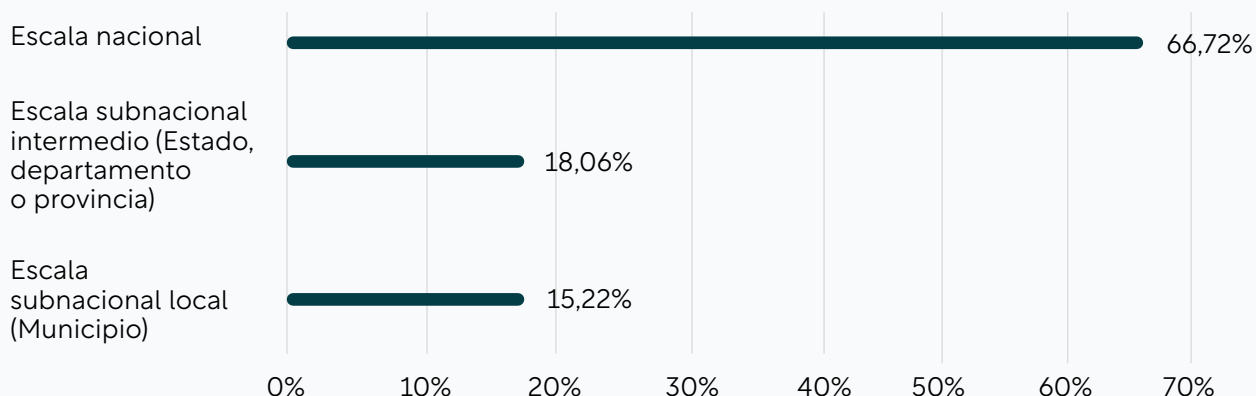
Gráfico 29.
Posición en el sector público



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

A su vez, la mayoría de estas personas trabajan en el gobierno a escala nacional: 66,7%. A escala subnacional (departamento o provincia) se desempeña el 18%, en tanto el 15,2% indica hacerlo a escala local (municipio).

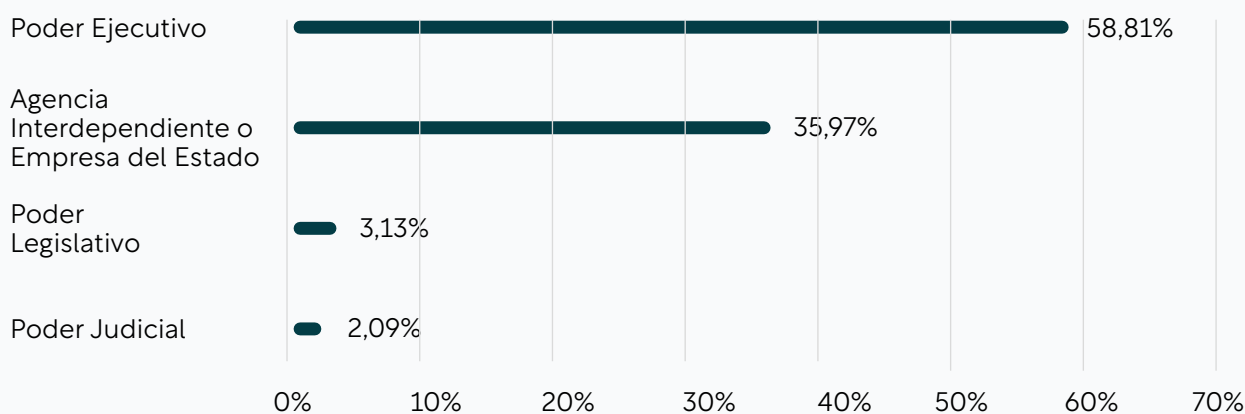
Gráfico 30.
Ámbito de desempeño en el gobierno



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Destaca como mayoritaria la participación de agentes que se desempeñan en el poder ejecutivo (58,8%) o en agencias o empresas del Estado (35,9%). Marginalmente, hay participantes provenientes del poder legislativo (3,1%) o del poder judicial (2%).

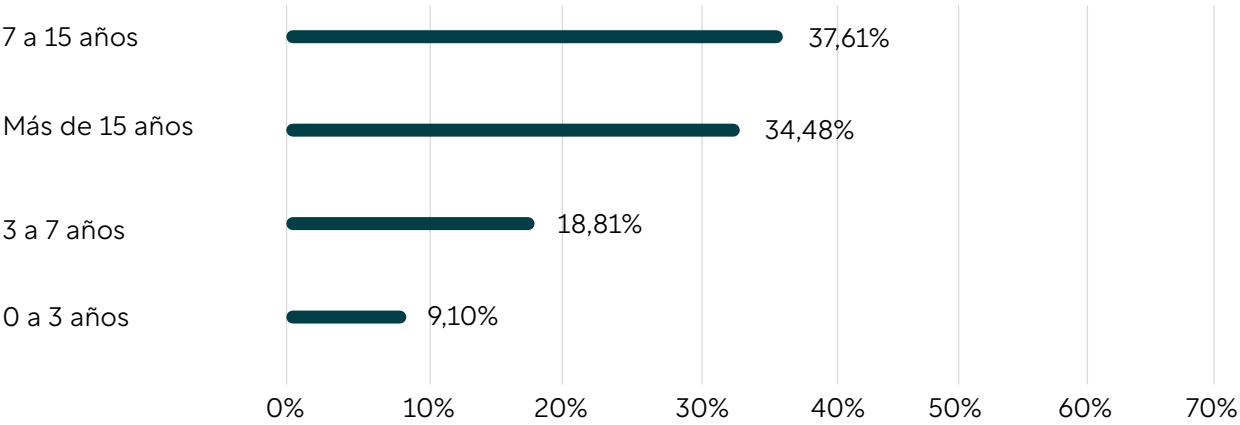
Gráfico 31.
Poder del Estado en el que se desempeña



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Finalmente, dos tercios de participantes declaran tener entre 7 y 15 años (37,6%) o más de 15 años (34,48%) de experiencia como agentes del sector público.

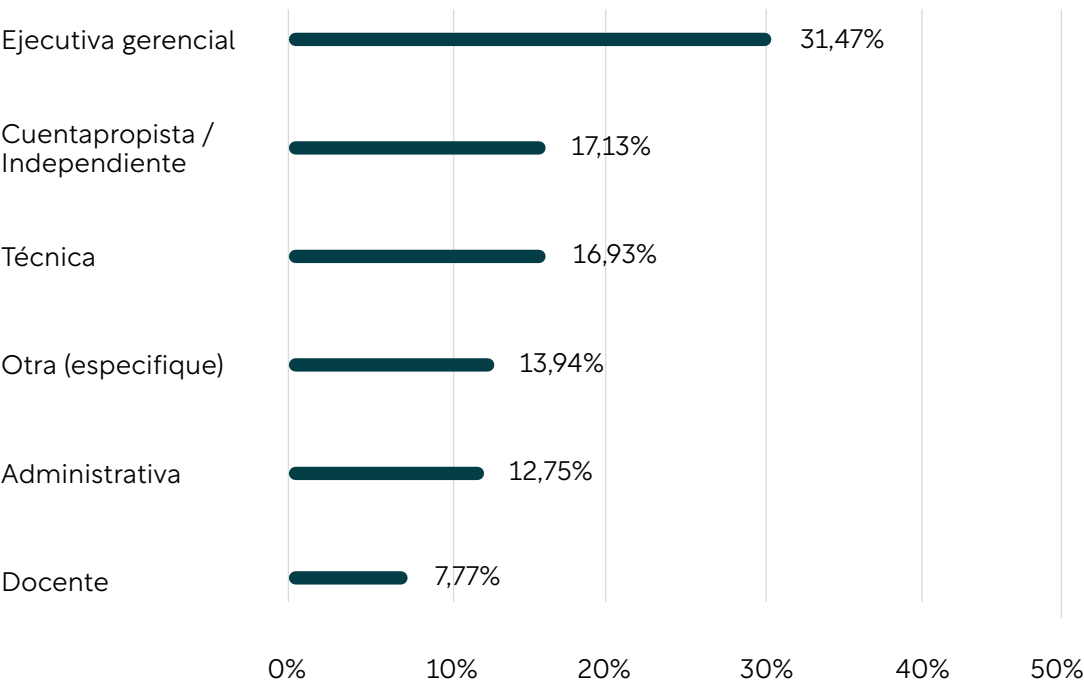
Gráfico 32.
Años de experiencia en el sector público



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.

Entre quienes trabajan fuera del Estado se destaca que la mayoría ocupa posiciones ejecutivas gerenciales (31,4%). Luego se encuentra el grupo que se declara como profesional independiente o de trabajo por cuenta propia (17,1%) y casi en la misma medida quienes tienen posiciones técnicas (16,9%). El 12,7% ocupa posiciones administrativas y el 7,7% se desempeña como docente.

Gráfico 33.
Ámbito de desempeño en el sector privado



Fuente: Fuente: Cuestionario “Liderazgos para la innovación pública en América Latina y el Caribe”.



Bibliografía

Asuntos del Sur (2019). *Memoria Ciudadana sobre políticas de Gobierno Abierto de la provincia de Santa Fe 2019. Presente y Futuro*.

Asuntos del Sur (2022). *Inteligencia Colectiva en Acción. Innovación Pública 360*.

Banco Mundial (2023). *América Latina y el Caribe: Panorama General*.

BID (2021). “América Latina enfrenta tres grandes desafíos en nuevo siglo: pobreza, competitividad e integración, afirma Iglesias”.

CAF (2023). “Fortalecer la gobernanza de Latinoamérica y el Caribe, propósito conjunto de CAF y el PNUD”.

CAF (2022). De La Mata, D., Berniell, L., Schargrodsky, E., Álvarez, F., Arreaza, A., & Alves, G. (2022). “Desigualdades heredadas. El rol de las habilidades, el empleo y la riqueza en las oportunidades de las nuevas generaciones”. Caracas.

CAF (2022). “5 datos sobre pobreza en América Latina y el Caribe”.

CAF (2020). Carranza, L., de la Torre, A., Ize, A., Alfaro, L., Kanczuk, F., Perry, G., Levy Yeyati, E. (2020). “El desafío del desarrollo en América Latina. Políticas para una región más productiva, integrada e inclusiva”. Caracas.

CAF (2019). Fajardo, G., Sanguinetti, P., Vargas, J., Brassiolo, P., Estrada, R., Berniell, L., & de la Mata, D. *RED 2019: Integridad en las políticas públicas. Claves para prevenir la corrupción*. Caracas.

CAF (2019). “4 formas de reducir la corrupción en América Latina”.

CAF (2016). “Los nuevos desafíos de América Latina: la visión de los líderes emergentes 2015”.

CAF (2015). “Gobernabilidad y Liderazgo en América Latina. 15 años de experiencia de los Programas CAF de formación”. Buenos Aires

CLAD (2022). Campos Ríos, M. “El Estado en la era meta. Del 'Estado inteligente' al 'Estado inmersivo'”.

CEPAL (2023). “América Latina y el Caribe perdió casi 3 años de esperanza de vida al nacer entre 2019 y 2021 a consecuencia de la pandemia de COVID-19”

InSight Crime (2023). “Balance de InSight Crime de los homicidios en 2022”.

International IDEA (2023). “The Global State of Democracy: the New Checks and Balances”.

Latinobarómetro (2021) “Informe 2021: Adiós a Macondo”.

OECD (2022) “¿Cómo va la vida en América Latina?: Medición del bienestar para la formulación de políticas públicas”. París.

Secretaría de Gestión y Empleo Público de Argentina (2020). *Directorio Central de Competencias Laborales*.

