

Edición 2025

Cuadernos del Desarrollo

36



CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

**América
Latina y
el Caribe**

La innovación digital en los gobiernos como medio para mejorar la vida de las personas: innovación pública para la inclusión social

Una charla magistral de
Carlos Santiso
para el Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación
Pública, edición 2025

Temas asociados
Innovación pública, innovación
digital, transformación digital,
inclusión social

Resumen

El futuro de la innovación pública es devolver su foco principal a la ciudadanía. Sin esta mirada, la transformación tecnológica no pasará de la digitalización sin más. Carlos Santiso comparte en esta charla los estándares de la OCDE que, desde los Estados, ponen la tecnología al servicio de las usuarias y usuarios.

Hallazgos

La anticipación, la personalización, la proactividad, la colaboración interinstitucional y la participación ciudadana son algunas de las claves para la provisión innovadora de servicios públicos con miras a la inclusión social.

Contexto

CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe— ofrece programas de capacitación y diferentes modalidades de acompañamiento para el desarrollo institucional, con el objetivo de contribuir a navegar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

Por esto, participa en espacios de toma de decisión de gran relevancia en el escenario multilateral, organiza actividades de fortalecimiento de capacidades e imparte programas como el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública en 22 países de Iberoamérica, en alianza con 19 universidades, y el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, en 13 países y 11 instituciones. Expertos y líderes con prestigio internacional llevan a cabo conversaciones, paneles de discusión y charlas magistrales, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, comparten los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

Recuerda

Este cuaderno recoge la intervención en el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública 2025 de Carlos Santiso, jefe de la División de Gobierno Digital, Innovación Pública y Gobernanza Abierta de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE).



**Resumen
biográfico**

Carlos Santiso



Es el jefe de la División de Gobierno Digital, Innovación Pública y Gobernanza Abierta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Lleva consigo una amplia experiencia en las áreas mencionadas, así como en el desarrollo financiero, que ha aplicado en su trabajo en más de 40 países de América, África y Europa.

Durante más de 3 años, fue el Director de Innovación Digital del Estado en CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. Previamente había dirigido la División de Innovación para los Servicios Ciudadanos del Banco Interamericano de Desarrollo y había sido gerente sectorial de Gobernabilidad en el Banco Africano de Desarrollo.

Trabajó, además, en el Ministerio de Desarrollo Internacional de Gran Bretaña y fue asesor en la Oficina del Primer Ministro de Francia.



*Conoce el perfil profesional
de Carlos Santiso
Clic aquí*



*Consulta el Directorio de Innovación
Digital del Estado en CAF
Clic aquí*

➡ Mensajes clave

El futuro de la innovación pública es devolver su foco principal a la ciudadanía.

Desde que los Estados pasaron de gobiernos análogos a gobiernos digitales, comenzaron a digitalizar también su manera de pensar.

La OCDE ha analizado los seis ejes de la transformación digital centrada en la población, que sirven para medir la capacidad que tienen los gobiernos de integrar la tecnología y los datos.

Anticipar la necesidad de servicios públicos, utilizar las tecnologías digitales, ser proactivos, usar los datos de forma más inteligente y poner en práctica iniciativas y mecanismos de participación ciudadana son las cinco tendencias de los servicios públicos dentro de las instituciones.

La transformación digital no se hace en contra de los servidores públicos, sino con ellos.

La anticipación, la personalización, la proactividad, la colaboración interinstitucional y la participación ciudadana son clave para la provisión innovadora de servicios públicos con miras a la inclusión social.

Una de las grandes lecciones es que la tecnología debería ser un medio para mejorar la calidad de las instituciones y la vida de la gente.

Los servicios públicos, y en particular los trámites, son un punto muy importante de contacto entre las personas y los gobiernos.

Es necesaria una gobernanza que se maneje con transparencia y con la participación ciudadana, además de la colaboración institucional entre las entidades.



→ **Introducción**

Devolver a la ciudadanía al centro de la innovación pública

El futuro de la innovación pública es devolver su foco principal a la población. Bajo esa premisa conduce Carlos Santiso su clase magistral.

Desde que los Estados pasaron de gobiernos análogos a gobiernos digitales, comenzaron a digitalizar también su manera de pensar y en esta cultura de transformación digital se piensa en la tecnología, antes que en las personas, apunta Santiso.

Sin embargo, recalca que una de las grandes lecciones es que la tecnología debería ser un medio para mejorar la calidad de las instituciones, las políticas, los servicios y, en consecuencia, la vida de la gente. “No debería ser un fin en sí mismo”.

En 2024, la OCDE aprobó una recomendación para que las instituciones

trasladen el foco de la transformación digital a la ciudadanía. La guía está basada en los estándares del organismo sobre servicios públicos, comentó.

La **OCDE** es una organización internacional que se ocupa de generar análisis y evidencias sobre políticas públicas para sus 38 países miembros, que son naciones con un fuerte desarrollo económico e institucional.

Además, dice, es un lugar de encuentro de los gobiernos para compartir experiencias, prácticas y lecciones “algunas veces aprendidas y otras no tanto”. De igual forma, diseña estándares de buenas prácticas de gobernanza pública y asesora a sus países miembros para que se alineen con ellas.

Colombia, Chile, Costa Rica, México, España y Portugal son los países de Iberoamérica que forman parte de la OCDE. Argentina, Perú y Brasil se

encuentran en la fase de discusiones para su acceso –junto con Bulgaria, Croacia, Indonesia, Rumania y Tailandia–.

Desde que los Estados pasaron de gobiernos análogos a gobiernos digitales, comenzaron a digitalizar también su manera de pensar.



Conoce los países miembros
de la OCDE
Clic aquí



Los seis ejes de la transformación digital centrada en las personas

La OCDE ha analizado los seis ejes de la transformación digital centrada en la población, que sirven para medir la capacidad que tienen los gobiernos de integrar la tecnología y los datos y, en consecuencia, transformar sus formas de operar, proveer servicios e interactuar con la ciudadanía.

Ejes de la transformación digital

1. *El diseño digital*
2. *Los datos como motor de la interoperabilidad*
3. *El gobierno como plataforma*
4. *La apertura por defecto*
5. *La orientación hacia el usuario*
6. *La proactividad*

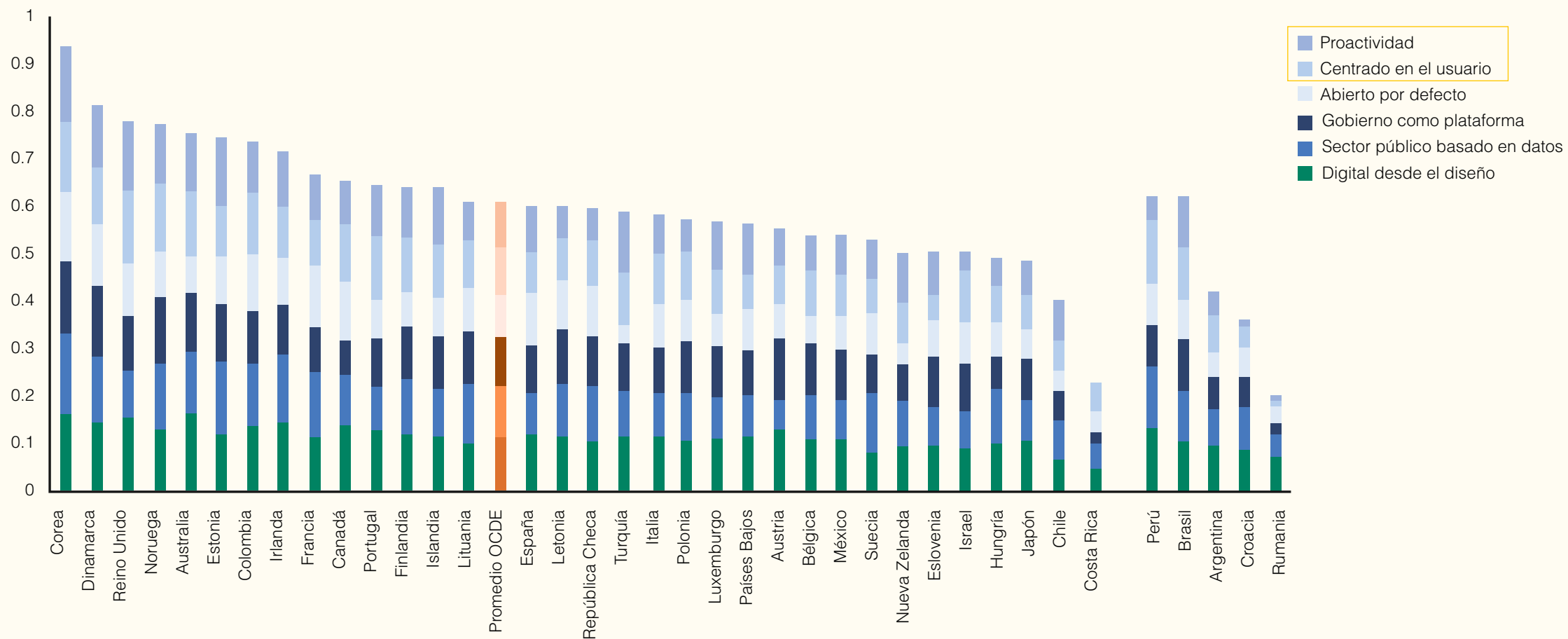
Estos ejes, en particular el quinto y el sexto, junto con el uso de la inteligencia artificial, tienen la potencialidad no solo de agilizar los Estados, sino de “ayudar a los gobiernos a centrarse en el usuario y ser más proactivos, personalizados y también integrados en la manera que proveen los servicios”.

Aunque en su última medición en 2023, el índice sobre gobierno digital de la OCDE demostró la puesta en práctica de estas dimensiones en

países de América Latina que son miembros de la organización, Santiso señala que queda camino por andar, en particular, en los dos últimos ejes.

Al respecto, lo explica con más detalle: la dimensión de la proactividad, que mide la capacidad de los gobiernos de usar los datos y la inteligencia de estos para anticiparse con servicios a las necesidades de la población, sigue siendo la más débil en la región en comparación con los otros países de la OCDE.

Los países de la OCDE avanzan hacia la madurez del gobierno digital (2023)



Nota: El periodo de recopilación de datos para esta edición del Índice de Gobierno Digital (DGI) fue del 1 de enero de 2020 al 31 de octubre de 2022. Los datos de Alemania, Grecia, Eslovaquia, Suiza y Estados Unidos no están incluidos.

Fuente: OECD (2024). 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 44, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/fb3e3d96-en>



Servicios más eficientes mejoran la confianza de la ciudadanía

En el 2021, los servicios públicos representaban, en gasto, el 46 % del Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la OCDE. Dos años después, la OCDE realizó una investigación que tuvo como propósito detectar tendencias para mejorar los servicios públicos y recoger las evidencias y las buenas prácticas.

“Los servicios públicos, y en particular los trámites, son un punto muy importante de contacto entre las personas y los gobiernos”, afirma Santiso. De esta forma, los usuarios pueden acceder a sus derechos y recibir los beneficios que les corresponden. Ahí radica la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas: en sus experiencias de satisfacción y efectividad en esta interacción con el Estado. En este punto, la relación entre las personas y los gobiernos es muy íntima, dice Santiso, al reiterar el valor de la proactividad del sector público.

Cada dos años, la OCDE realiza encuestas para evaluar la confianza en los gobiernos. En el sondeo de 2023 (publicado el año siguiente), el 42 % de

las personas encuestadas en 27 países miembros respondió que los servicios públicos no son accesibles “de manera intuitiva y proactiva”.

Por otra parte, la encuesta evaluó la confianza de la gente en la capacidad innovadora de sus gobiernos. Una de cada cuatro personas entrevistadas consideró que ideas innovadoras y consultas ciudadanas podrían mejorar los servicios públicos.

Sin embargo, argumenta Santiso, existe la tendencia a no pensar que los servicios públicos, y el gobierno de manera general, pueden tener la capacidad o la propensión de innovar. Y esto se ve en América Latina, pero también es algo más generalizado.

“Los servicios públicos, y en particular los trámites, son un punto muy importante de contacto entre las personas y los gobiernos”, afirma Santiso.



Cinco tendencias en la innovación de los servicios públicos

La OCDE publicó en 2024 el Informe sobre Tendencias Globales en Innovación Gubernamental, con datos de 800 casos de estudio recolectados en 83 países.

Anticipar la necesidad de servicios públicos, utilizar las tecnologías digitales, ser proactivos, usar los datos de forma más inteligente y poner en práctica iniciativas y mecanismos de participación ciudadana son las cinco tendencias de los servicios públicos dentro de las instituciones.



Lee el Informe sobre Tendencias Globales en Innovación Gubernamental de la OCDE

La investigación resalta cinco tendencias en la innovación de los servicios públicos dentro de las instituciones.

- 1. Anticipar la necesidad de servicios públicos** de las poblaciones vulnerables y cocrearlos con la ciudadanía, a través de mecanismos participativos.
- 2. Utilizar las tecnologías digitales**, en particular la inteligencia artificial, para mejorar los servicios públicos.
- 3. Ser proactivos y personalizar la inclusión** y el acceso de las personas a los servicios y beneficios. Esto incluiría integrar, con la participación de varias entidades públicas, los servicios que se otorgan durante eventos importantes en las vidas de la gente, como los nacimientos.
- 4. Utilizar los datos de forma más inteligente** durante los procesos de decisión, diseño y ejecución de los servicios públicos.
- 5. Poner en práctica iniciativas y mecanismos de participación ciudadana** para que el Estado y la población, en conjunto, identifiquen los problemas y diseñen los servicios públicos que requieren.



Los casos de Noruega, Portugal y Francia

01

New in Norway (Nuevo en Noruega) para atender a migrantes. En el país nórdico se instauró este programa que busca anticiparse a las necesidades de las poblaciones migrantes para diseñar los servicios que les beneficiarán. Lo implementa la Dirección de Integración y Diversidad del Ministerio del Interior. Con este programa, Noruega pudo prepararse para la llegada de migrantes y refugiados de Ucrania.

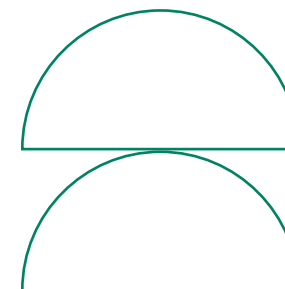
02

Servicios integrados para recién nacidos en Portugal. Este país integró en varias entidades la provisión de servicios para los recién nacidos, el segundo beneficio social más grande de Portugal después de la jubilación. Más de 22.000 familias con bebés recién nacidos recibieron esta atención.

Tienen acceso a beneficios sociales, pero también deben asumir obligaciones legales como, por ejemplo, la inscripción de los bebés en el registro civil.

03

Servicios públicos aprobados en consultas ciudadanas en Francia. Con un laboratorio de innovación pública, el gobierno francés somete los posibles servicios a mecanismos de participación y consulta ciudadana. Francia cuenta, por un lado, con un acelerador o incubador que pone a consulta los servicios públicos cuyas necesidades se han identificado. Y también existe un jurado de ciudadanos que escoge los servicios prioritarios para la gente.



 Conoce más
sobre New
in Norway
Clic aquí



Innovación pública para la inclusión social

Para Santiso estas tendencias en la innovación pública, en medio de la transformación tecnológica, son “claves” para la inclusión social, cuando la desigualdad se expresa en la brecha digital y en el acceso a la conectividad.

Sin embargo, el experto piensa en el lado humano de la desigualdad y en el acceso a los servicios públicos. Es decir, en cómo deben ser pensados para llegar a todo tipo de poblaciones y en diferentes etapas.

Cuando se habla de transformación digital y servicios digitales, existe la tendencia a pensar que todo se vuelve digital y eso es un error. “El *back office* de la operación puede avanzar en su

digitalización, pero muchas veces lo que la población quiere, al final, es un trato humano y personalizado”, agrega.

Por lo tanto, es necesaria una gobernanza que se maneje con transparencia y con la participación ciudadana, además de la colaboración institucional entre las entidades. Al respecto, Santiso destaca que no siempre es fácil y evidente, porque compartir los datos entre entidades puede ser un “desafío”.



Es necesaria una gobernanza que se maneje con transparencia y con la participación ciudadana, además de la colaboración institucional entre las entidades.

Las cinco tendencias de la innovación pública para la inclusión social

En 2023, la OCDE sumó a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) para analizar en conjunto las tendencias principales de la innovación pública hacia la inclusión social, reflejadas en el documento publicado en 2024: *Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica*

Durante su charla magistral, Santiso hace referencia a cada una.

1. **La ampliación de la cobertura y el acceso a los servicios públicos** a través de la digitalización y automatización de los trámites.
2. **El fortalecimiento de la participación ciudadana** en el diseño e implementación de políticas y servicios públicos.
3. **El reforzamiento de las habilidades de los funcionarios públicos** para que sean capaces de atender a las poblaciones de forma más integrada y personalizada.
4. **La promoción de la transparencia y de una comunicación clara y accesible** para los ciudadanos. Además de innovaciones de seguridad como la identificación y la autenticación digital.
5. **La colaboración interinstitucional** para proveer políticas públicas más eficientes.



Consulta *Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica*
Clic aquí



Los ejemplos de Chile, Colombia, Brasil, Portugal y Argentina

Santiso recurre a ejemplos de cinco países para mostrar y explicar el alcance de cada una de las iniciativas.

01

El bolsillo familiar electrónico en Chile.

Este programa facilita el acceso a beneficios económicos de un millón y medio de personas. Para hacerlo, integró los registros de los usuarios de diversos programas sociales. También utiliza la identificación digital para ingresar de forma remota.

El bolsillo familiar electrónico fue de mucha utilidad durante **las inundaciones de agosto de 2023** porque funcionó como un mecanismo efectivo de respuesta ante la crisis.

02

El manual de justicia restaurativa transicional en Colombia.

A través de iniciativas de participación ciudadana, se diseñó en conjunto un manual que facilita el acceso a servicios de asistencia y apoyo a la justicia restaurativa con la intención de superar algunos de los problemas “que afectan el funcionamiento adecuado del sistema penal”.

03

Las habilidades blandas y de innovación en Brasil.

En los **CoLabs**, un programa de la Escuela Nacional de Gobierno, refuerzan las llamadas habilidades blandas de los funcionarios, la atención al público, y competencias sobre innovación. Se apoyan en el uso de herramientas tecnológicas y psicológicas, y es interesante ver la participación de los funcionarios, que están movidos por un espíritu y afán de servicio público.

04

Información pública accesible para adultos jóvenes en Portugal.

El gobierno portugués desarrolló una guía, la **On@18**, que comunica con un lenguaje sencillo los servicios a los que tienen derecho las personas que recién llegan a la adultez y cómo utilizarlos. Una simplificación del lenguaje burocrático, que mejora la calidad de la participación cívica en los procesos administrativos del Estado.

05

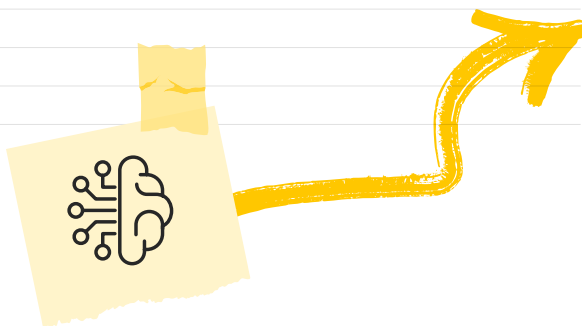
La colaboración institucional con el sector privado en Argentina.

La municipalidad de Córdoba se ha aliado con más de 100 *startups* para que desarrollen soluciones que atiendan asuntos como la gestión forestal y el tránsito urbano. CAF ha acompañado la iniciativa de **GovTech**. La municipalidad de Córdoba ha incubado 45 de las *startups* a través de su **fondo de innovación**, y ha invertido más de USD 8 millones en otras 16.



Lo que queda

Santiso plantea los desafíos que tiene la innovación digital en los gobiernos para mejorar la vida de las personas, a través de una innovación pública que tenga como norte la inclusión social.



- La innovación pública para la inclusión social requiere analizar cómo adaptar los programas de forma personalizada a comunidades específicas para reducir la desigualdad.
- La desigualdad y la brecha digital dificulta la atención proactiva e integrada a las diversas poblaciones.
- En el debate sobre digitalización se suele enfatizar los riesgos de los derechos digitales y el mal uso de los datos personales, pero no hay que dejar de lado que las innovaciones tecnológicas sirven para mejorar la calidad de la democracia y la participación ciudadana.
- Es necesario también poner a los funcionarios en el centro de los servicios públicos, no como beneficiarios sino como usuarios. La transformación digital no se hace en contra de los servidores públicos, sino con ellos.

Recuerda

La transformación digital no se hace en contra de los servidores públicos, sino con ellos.

Poner a la gente al centro de la innovación para la inclusión social obliga a pensar el rol y la contribución de los servidores públicos.



Preguntas y respuestas

P: ¿Nos hablaría sobre la experiencia de la Cumbre de Govtech 2025 en Córdoba y cómo se podría replicar en otros países fácilmente dado el caso?

R: Es impresionante el dinamismo de las innovaciones en América Latina y el enfoque que estas tienen de ajustarse al contexto social.

El caso de Córdoba es una iniciativa espectacular y única en el mundo. La idea inicial es partir de los problemas cotidianos de la gente o los que se plantean en la gestión de las administraciones locales, para ver cómo las entidades públicas pueden colaborar con actores más ágiles que utilizan tecnologías más avanzadas para buscar soluciones específicas a problemas específicos. Como las *startups*, pero también en el mundo académico.

Esto se hace a través de retos para la innovación. La municipalidad selecciona 10 retos que se ponen a concurso, y luego se diseña, en conjunto, un prototipo de solución que podría ajustarse a una

realidad concreta. Eso es desafiante para las entidades públicas, porque en los mecanismos de contratación pública vas al mercado a buscar una solución que ya está definida. Pero aquí se trata de un mecanismo para ir a contratar un problema y buscar una solución con estos actores.

Córdoba también apoyó estos retos públicos e invirtió en las *startups*, en particular las locales, que tenían soluciones que podían escalar a otros países, y cuyo modelo de negocio tenía una perspectiva interesante. Entonces, el gobierno se volvió no solo como comprador, sino inversor con un propósito público de tener un impacto social.

Muchas de estas inversiones se hicieron al final para que el retorno fuera mejores servicios públicos, mejor gasto público, mejor eficiencia de algunas entidades. Y ese fondo de inversión en innovación se financió a través de recursos locales, impuestos locales. Se autogeneró un mecanismo sostenible de inversión en innovación.

P: ¿Cómo hacen los gobiernos locales en América Latina para enfrentar los retos asociados a la desconfianza ciudadana? ¿Y cómo puede la innovación pública reconstruir su legitimidad institucional?

R: Ocurren varias vertientes, pero tienen que ver con tres temas.

Primero, existe una demanda y un afán de participación que va más allá de la política y que es efectiva. Muchos de los resultados de los mecanismos de participación o de consulta ciudadana no son siempre lo que la gente esperaba, porque no se da retroalimentación sobre el resultado y el impacto de esta participación en las políticas consultadas.

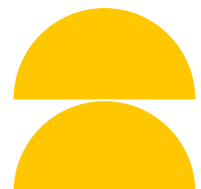
Entonces, puede generarse una falta de efectividad perversa de los mecanismos de participación. Pero la evidencia muestra que son claves para fortalecer la confianza.

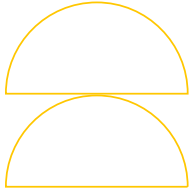
Lo segundo tiene que ver con la calidad de los servicios públicos.

Si bien en muchos países de la OCDE hay bastante confianza en su calidad, hay menos confianza en cuán reactivos son los gobiernos a estos mecanismos de participación. Por tanto, existen desafíos.

El tercer tema tiene que ver con asegurar la transparencia y la integridad de la gestión pública local. Se encuentran vulnerabilidades, en particular en los sistemas de compra, que son importantes.

Igual, estos tres ejes tienen que ver con el impacto de la participación ciudadana, la calidad de los servicios públicos y la madurez de los sistemas de integridad.





P: ¿Cómo ve la madurez de la innovación pública o sus posibilidades en los gobiernos de América Latina, en comparación con los países desarrollados? ¿Cómo estamos en ese ranking? ¿De dónde podemos aprender?

R: Existe muchísima innovación, en particular para la inclusión, en América Latina. De hecho, los países más desarrollados están aprendiendo mucho de la región.

Vemos, por ejemplo, el impacto que puede tener la innovación en Chile cuando es política de Estado, cuando está en el centro del gobierno. Hay mucho que aprender sobre esto.

Otro punto es que hoy en día la innovación ya no es un nicho específico, sino algo mucho más integrado en todas las entidades y sectores, especialmente las innovaciones digitales.

Observamos mecanismos o laboratorios de innovación en empresas públicas, porque hay mayor demanda de innovación en las diferentes entidades. Esto se ve bastante en América Latina, en múltiples instituciones públicas y también en los gobiernos subnacionales, en las ciudades en particular.

Algunas veces se tiene que aprender de afuera, pero se puede también compartir hacia afuera.

P: El caso de participación de ciudadanos en Brasil (*Participa Brasil*), ¿nos cuenta cómo funciona?

R: Algunas municipalidades o ciudades tenían parte del presupuesto de inversión local, que se podía asignar y definir de manera participativa y en el que muchos otros países se inspiraron, como España.

En el nuevo gobierno federal también existe un despliegue amplio del mecanismo de participación ciudadana estructural en diferentes ámbitos y multipropósito, impulsado desde la presidencia.

El primero es sobre el presupuesto multianual del gobierno brasileño, en el cual hubo consultas relevantes. Se presentaron múltiples innovaciones de inteligencia artificial que permitían entender mejor lo que se comunicaba, con mayor efectividad.

Esto se ve en algunas áreas prioritarias de la política pública. Por ejemplo, en temas de medio ambiente y lucha contra el cambio climático hay muchos mecanismos de consulta pública, asambleas deliberativas para la lucha contra el cambio climático.

P: Con el foco en la inclusión social, ¿cuáles serían los tres o cuatro desafíos de la innovación pública en América Latina y el Caribe según las tendencias que has encontrado?

R: Primero, la integración: la necesidad de tener gobiernos más integrados en la manera de pensar y de gestionar los procesos. Eso es una innovación importante.

El segundo es la personalización: tener servicios integrados, pero también personalizados para los diferentes tipos de poblaciones e individuos con diferentes necesidades. Esa capacidad de utilizar la inteligencia de los datos para personalizar los servicios públicos.

Y el tercero: la necesidad de un cambio cultural porque hay gobiernos que consideran que los ciudadanos están ahí para servirles, cuando de hecho son los gobiernos los que deben servir a los ciudadanos. Se trata de un cambio cultural en las maquinarias de gobierno y en la manera de operar las administraciones.

Mis notas



Sobre los diplomados

La cuarta edición (2025) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de seis meses de duración, tiene como objetivo debatir los temas estratégicos de desarrollo sostenible de la región, con un enfoque en habilidades y herramientas de innovación pública y gobernabilidad para alcanzar los ODS 2030. Se enfoca en fortalecer esas habilidades y realizar proyectos prácticos para el desarrollo de los países de la región. La propuesta pedagógica es híbrida, con contenidos virtuales ofrecidos por CAF y otros presenciales que imparten las universidades aliadas.

La tercera edición del programa Liderazgo para la Transformación 2.0, 2025, también de seis meses de duración, propone una visión renovada y diferente, que utiliza la modalidad virtual-presencial como metodología de enseñanza-aprendizaje. Su contenido académico se alinea con los nuevos desafíos con los que está comprometido CAF. Facilita el acceso a los líderes interesados para que, con lo aprendido, multipliquen el impacto de sus acciones gracias al desarrollo de competencias blandas esenciales.

Cuadernos del Desarrollo © Corporación Andina de Fomento 2025

Presidente Ejecutivo
Sergio Díaz-Granados

Vicepresidente Corporativo
de Programación Estratégica
Christian Asinelli

Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación de CAF

Gerenta de Conocimiento
Verónica Frisancho

Directora de Desarrollo Institucional
y Capacitación
Dirección ejecutiva de esta serie editorial
Nathalie Gerbasi

Supervisión del documento
Pablo Rolando, Ejecutivo Principal de
la Dirección de Desarrollo Institucional y
Capacitación y coordinador del Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación Pública.

Revisión de las notas
Pablo Rolando
Mariana Andrade Garzón

Esta publicación es un resumen de la clase
magistral dictada por Carlos Santiso, el 10 de
julio del 2025, en el marco del Diplomado en
Gobernabilidad e Innovación Pública para
América Latina, el Caribe y Europa organizado y
dictado por CAF junto con 19 universidades en
22 países:

Universidad Católica de Córdoba (Argentina);
Universidad del Salvador-USAL (Argentina); The
University of West Indies (Antigua y Barbuda,
Bahamas, Barbados, Jamaica y Trinidad y
Tobago); Universidad Privada del Valle (Bolivia);

Fundación Getulio Vargas (Brasil); Universidad
Central de Chile; Universidad Externado
de Colombia; Facultad Latinoamericana de
Ciencias Sociales (Costa Rica); Escuela Superior
Politécnica del Litoral (Ecuador); Instituto
Diplomático "Dr. José Gustavo Guerrero"
(El Salvador); Universidad Complutense de
Madrid (España); Universidad Pedagógica
Nacional Francisco Morazán (Honduras);
Universidad de Guadalajara (México); Institutos
de Estudios Superiores de Administración
(Panamá); Universidad Columbia del Paraguay;
Pontificia Universidad Católica del Perú; Instituto
Tecnológico de Santo Domingo (República
Dominicana), Universidad de Montevideo
(Uruguay) y Universidad Católica Andrés Bello
(Venezuela).

Gestión editorial
Dirección de Comunicación Estratégica
de CAF

Redacción
Sandra La Fuente Portillo

Edición
Martha Eloina Hernández Urbina

Diseño
Good, Creatividad para el Desarrollo

© 2025 Corporación Andina de Fomento. Las
ideas y planteamientos contenidos en esta nota
son de exclusiva responsabilidad del expositor
de la charla magistral y no reflejan una posición
oficial de CAF.

Acceso abierto bajo la licencia Deed - Atribución/
Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0
Internacional - Creative Commons





<https://capacitaciones.caf.com>

@Agendacaf



**Experiencia
accesible
e inclusiva**