



**Los nuevos
desafíos de
América Latina:
la visión de
los líderes
emergentes
2015**

Título: Los nuevos desafíos de América Latina: la visión de los líderes emergentes 2015

ISBN: 978-980-422-046-3

Depósito Legal: DC2016000558

Editor: CAF

Director Corporativo, Desarrollo Institucional
Christian Asinelli

Autores
Facundo Nejamkis y Andrés Gilio

Revisión
Nathalie Gerbasi, Leandro Gorgal, Andrés Sarache

Edición y corrección
Patricia Iacovone

Arte de tapa, diseño y diagramación editorial
Andrés Bermejo Fernández

Esta publicación no puede ser reproducida, archivada o transmitida en ninguna forma o medio alguno, mecánico o electrónico, sin el permiso previo escrito de los titulares del Copyright.

Las ideas y planteamiento contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

© 2016 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados
www.caf.com

Índice

Prólogo por Enrique García	5
Presentación por Christian Asinelli	7
1. Introducción. Los nuevos desafíos de América Latina: la visión de los líderes emergentes 2015	9
2. Metodología	15
Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública	16
Programa de Liderazgo para la Transformación	17
3. Perfil de los alumnos de los Programas de formación de CAF	19
3.1. Composición sociodemográfica	20
3.2. Trayectoria educativa y profesional de los participantes de los Programas	21
4. ¿Qué piensan los líderes emergentes de las instituciones y de los problemas de sus países?	25
4.1. El análisis de la coyuntura	26
4.2. La confianza en las instituciones	27
5. ¿Cuál es la mirada de los líderes emergentes sobre los desafíos que enfrentarán?	31
5.1. Amenazas y oportunidades	32
5.2. El rol de las instituciones en el futuro	33
5.3. El rol de los organismos multilaterales de fomento	34
6. Conclusiones	37
Referencias	38

Los nuevos desafíos de América Latina: la visión de los líderes emergentes 2015





Prólogo

Cuando en los inicios del nuevo milenio CAF comenzó a impulsar iniciativas de formación y construcción de capacidades estatales, América Latina atravesaba un contexto de profunda revisión de sus estrategias de desarrollo. En particular, las instituciones de gobierno afrontaban serios desafíos en materia de gobernabilidad democrática, organización, modernización de sus estructuras y administración eficiente de los recursos públicos, que se identificaron como limitantes para alcanzar un desarrollo sostenible.

En ese contexto, CAF propició un exhaustivo debate acerca de la necesidad de conformar una nueva distribución de roles y competencias entre el Estado y la sociedad civil, que contemplara las complejidades de los procesos de globalización-regionalización y descentralización territorial, pero también las necesidades de fortalecimiento institucional y el desarrollo de nuevos liderazgos efectivos.

Fruto de ese análisis y como parte de un objetivo más general orientado a promover el cambio organizacional y la mejora de la calidad de los procesos de toma de decisiones en nuestros países socios, surgieron los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, y de Liderazgo para la Transformación.

La visión de la que partimos en ese entonces se sustentaba en la premisa de que el camino hacia un crecimiento equitativo y sostenible requiere una estructura institucional eficaz, con las capacidades técnicas y políticas necesarias para llevarlo adelante. Por eso, a partir del desempeño histórico de ambos Programas, pero fundamentalmente, mediante el desarrollo de una estrategia que garantiza su continuidad y busca expandir las líneas de acción al alto gobierno y la alta dirección pública, CAF ha ratificado su compromiso con la formación del capital humano para fortalecer las instituciones y el Estado de derecho.

Hoy, a más de 15 años de aquel diagnóstico, y con el orgullo que nos generan los resultados obtenidos, son esos líderes y esos dirigentes emergentes de nuestros programas de formación quienes, a través de la publicación que aquí se presenta, nos aportan su propia visión sobre los desafíos estratégicos que han de enfrentar los gobiernos y las sociedades para promover el desarrollo sostenible en América Latina.

Enrique García
Presidente Ejecutivo
CAF - Banco de Desarrollo de América Latina



Presentación

En el marco general del proceso de reforma del Estado, en el año 2000, CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, inició un conjunto de acciones orientadas a generar una alternativa de desarrollo con identidad regional, que permitiera fortalecer las instituciones públicas de sus países socios en América Latina.

Acorde con las perspectivas teóricas actuales sobre los procesos de crecimiento estructural, el diagnóstico elaborado en aquel entonces reconocía que los problemas latinoamericanos no radicaban tanto en las particularidades de su cultura, su geografía o su estructura socioeconómica, sino en la naturaleza de sus instituciones: formales e informales, débiles, inestables y muchas veces, ineficaces. Se asumía, a su vez, que la capacidad de los Estados de acelerar y promover el desarrollo dependía tanto de las capacidades y nivel de profesionalización de sus burocracias como de la existencia de lazos estructurales y vías de articulación con sectores estratégicos de la sociedad civil.

Por eso, uno de los objetivos fundamentales de CAF fue acompañar estos esfuerzos de reforma y cambio organizacional impulsando distintas instancias de formación y especialización que permitieran fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos y de los actores sociales con quienes estos interactúan. Desde esta óptica, la transformación organizacional fue asumida no solamente como una prerrogativa del gobierno, sino como un compromiso de todos los actores sociales movilizados en la definición de las políticas públicas que los afectan.

Los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación constituyen dos iniciativas fundamentales de dicha estrategia y la publicación que aquí presentamos, una evidencia más que ratifica el camino seguido en estos 15 años.

Este análisis, producto de un estudio de percepción realizado a los participantes de ambos Programas durante la edición 2015 —funcionarios públicos, académicos, líderes y dirigentes sociales, entre otros—, en la Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela, indaga sobre su mirada acerca de la situación actual y las perspectivas de desarrollo que América Latina exhibe hacia el futuro.

¿Qué nos aportan sus resultados y hallazgos principales? Primero, a pesar del crecimiento general que la región atravesó durante la última década, subsisten desafíos importantes en materia de calidad institucional, transparencia, confianza en los poderes públicos, pobreza, equidad y gobernabilidad democrática. Segundo, la educación y la inversión en capital humano junto con las nuevas tecnologías constituyen recursos estratégicos y por ello, son valoradas como las principales oportunidades que tienen los países latinoamericanos para alcanzar escenarios de prosperidad en los años venideros. Tercero, tanto las instituciones estatales como el sector empresario —seguidos por los organismos multilaterales— son actores de suma relevancia en el proceso de crecimiento económico de la región.

En definitiva, nos gratifica enormemente presentarles este estudio que, además de constituir un valioso aporte para el diseño de nuevas políticas y la adecuación de algunas ya existentes, busca reflejar las perspectivas y visiones sobre el desarrollo presente y futuro de los liderazgos emergentes de América Latina en la actualidad.

Christian Asinelli
Director Corporativo, Desarrollo Institucional



Introducción

Los Programas de formación de CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, tienen entre sus principales objetivos identificar, seleccionar y capacitar líderes para que puedan ejercer sus roles con responsabilidad y conocimiento, pero sobre todo para que asuman el compromiso de construir un futuro mejor.

El informe «Los nuevos desafíos de América Latina: la visión de los líderes emergentes» tiene entre sus objetivos analizar prospectivamente los desafíos estratégicos que enfrentarán los gobiernos, las sociedades y las empresas de América Latina en la próxima década desde una perspectiva generacional diferente, ya que durante los últimos años en la región se ha incrementado el interés y la preocupación por la implicación política y social de los jóvenes, en general, y de quienes son potenciales decisores políticos, en particular.

El estudio aquí presentado además indaga sobre los instrumentos que deberían utilizar los gobiernos para abordar estos desafíos y sobre la representatividad y fortaleza de las principales instituciones públicas y civiles frente a estas problemáticas.

Entre los aspectos destacados del presente informe, sobresale el especial valor que los líderes emergentes asignan a la educación como mecanismo central para garantizar el desarrollo económico, social e institucional de sus respectivos países.

A su vez y como veremos, el colectivo indagado muestra una alta preocupación, en todos los países, sobre la transparencia de las instituciones y la forma en que estas combaten la corrupción. Dichas cuestiones señaladas nos comienzan a interrogar sobre si estaremos asistiendo a un cambio del enfoque de la futura dirigencia de la región.

Desde el ámbito académico, se puso la mirada en la existencia de un cambio de valores relacionados con lo público que venía de la mano de una transformación generacional en la dirigencia política. La pregunta que surgía era hasta qué punto dicha transformación se relacionaba con una metamorfosis sustancial de la ciudadanía y su vínculo con las instituciones públicas. Desde las agendas gubernamentales, esta preocupación radicaba en

los procesos de construcción de una identidad colectiva que podría facilitar la participación ciudadana y su empoderamiento para la acción política.

Como sabemos, las relaciones entre los Estados de la región y sus ciudadanías han ido variando a lo largo del tiempo, condicionadas por las transformaciones experimentadas por unos y otras. Como consecuencia, las expectativas sociales sobre el ejercicio de los derechos y sobre el rol de los gobiernos para garantizarlos han cambiado significativamente desde el inicio del siglo *xxi*.

Asimismo, existe un amplio consenso en cuanto a que los países de América Latina han producido importantes avances en materia de estabilidad democrática y movilidad social en los últimos años (Bonometti y Ruiz Seisdedos, 2010), demandas omnipresentes en las agendas de todos los gobiernos de la región durante los últimos años del siglo pasado.

Así, la sanción y la adquisición de ciertos derechos son el reflejo de las tensiones por el reconocimiento de los sectores sociales más vulnerados. Dicho reconocimiento, no exento de conflictos de intereses, fue institucionalizado paulatinamente en contextos nacionales específicos en toda la región, siempre dejando una alternativa para el surgimiento de nuevos reclamos y demandas (Iazetta, 2013).

De esta manera, el histórico *continuum* de derechos que va desde los llamados de primera generación a los de tercera generación —también denominados derechos de la solidaridad o derechos sociales, económicos y culturales— pone de relieve, por un lado, las exigencias y expectativas de una ciudadanía cada vez más activa que busca mejorar sus condiciones de vida y, por otro lado, las nuevas dinámicas sociales que transforman las relaciones entre los ciudadanos y el Estado.

Estos últimos derechos —que empiezan a consolidarse legalmente en la segunda mitad del siglo *xx*— se caracterizan por la acción de determinados colectivos que reclaman el reconocimiento legítimo de sus demandas. Además, se encuentran vinculados al surgimiento de nuevos valores «postmateriales», que hacen referencia a temas de participación, igualdad y desarrollo del individuo en sus dimensiones físicas, intelectuales y ambientales (Offe, 1980). Dichos reclamos fueron cobrando mayor visibilidad en las agendas públicas estatales, impulsando el respeto y la conservación de la diversidad cultural, la protección del ambiente, el acceso a la información pública y la rendición de cuentas. Implican, además, la exigencia de desarrollar nuevos derechos que garanticen el acceso universal a formas más complejas de ciudadanía y civilidad, de libertad y de calidad democrática.

No obstante, la actualidad de las sociedades y pueblos de la región manifiesta la necesidad de dar cuenta, por medio de políticas inclusivas, de las consecuencias de la globalización económica, social, cultural y política; de la transición de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento; de la interacción del mundo a través de la extensión de los medios de comunicación; de los fenómenos multiculturales que traen aparejados los flujos migratorios (Guerrero Guerrero, 2010).

En este sentido, el reconocimiento de estos derechos tiene como consecuencia el surgimiento de nuevos interrogantes y cuestionamientos sobre la modalidad de intervención del Estado, que no solo se circunscribe a la capacidad con la que este cuenta para proveer a sus sociedades bienes básicos como la educación, la salud, la seguridad y la justicia, sino que apunta también a la transparencia, inmediatez y eficiencia con que las administraciones desarrollan su accionar y pueden dar respuesta a estas demandas.

En este marco, uno de los objetivos fundamentales de CAF es acompañar estos cambios desde la premisa de que el camino hacia un crecimiento equitativo, incluyente y sostenible requiere una estructura institucional eficaz, con las capacidades técnicas y políticas necesarias para llevarlo adelante (CAF a, 2015).

Ante esta circunstancia, la estrategia desarrollada generó un enfoque distinto en la relación entre el Estado y la sociedad a partir de movilizar, por intermedio de diferentes acciones de capacitación en temáticas de gobernabilidad, el gran capital social existente. Concretamente, la gobernabilidad ha sido entendida por CAF como el ambiente adecuado para la legitimación de las acciones de gobierno por intermedio de instituciones con procedimientos y reglas claras, con capacidad, eficiencia, transparencia y agilidad de respuesta a las demandas de la ciudadanía (CAF b, 2015).

Con el desarrollo del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, desde el año 2002, CAF, por intermedio de la Dirección Corporativa de Desarrollo Institucional, contribuye al fortalecimiento institucional a partir de la capacitación de autoridades y de equipos técnicos en el desempeño eficaz de sus funciones desde una perspectiva que ha procurado asegurar un balance apropiado de las variables políticas, económicas y sociales.

De forma complementaria, con el Programa de Liderazgo para la Transformación, desde el año 2001, CAF, a través de su Dirección de Desarrollo Institucional, promueve la construcción de un nuevo estilo de liderazgo basado en valores éticos y democráticos por medio de la capacitación de los hombres y mujeres que, día a día, trabajan para mejorar la calidad de vida de sus poblaciones.

Construir un futuro diferente es parte de las tareas de la política; allí radica la importancia de conocer y difundir las ideas de los actores políticos más jóvenes que serán los protagonistas de dicho futuro. De ahí la prioridad de repensar su rol y las diversas formas de participación de los jóvenes. Por ello, el trabajo se propone realizar un aporte a la definición de las estrategias de relacionamiento de CAF con los futuros líderes regionales.

Asimismo, como parte de la estrategia de CAF para fortalecer las instituciones democráticas, resulta relevante preguntarse qué visión del futuro tienen los hombres y mujeres que el día de mañana cumplirán importantes responsabilidades tanto en el sector público como en el mundo corporativo o que ejercerán un rol destacado en el liderazgo de sus comunidades.

Construir poder desde el consenso, liderar procesos de innovación, articular redes de conocimiento, modernizar la gestión pública, incorporar procesos de monitoreo y evaluación de políticas públicas al Estado son algunas de las acciones que estos jóvenes líderes deberán desarrollar para institucionalizar su lógica generacional en el campo de la política (Repetto, 2004).

En este sentido, impulsar el pensamiento crítico y conocer las perspectivas de los futuros líderes implica dar respuesta a estos interrogantes y empezar a comprender el rol que las nuevas dirigencias poseen en el actual contexto de globalización y su inserción en la esfera política pública como futuros decisores y protagonistas de dicho espacio.

Por su parte, las demandas de estos nuevos líderes responden a los distintos retos y desafíos que surgen de las sociedades y los procesos históricos en los que están inscritos. Por un lado, reconstruyen las fracturas entre las generaciones anteriores y abordan debates y problemáticas no resueltas por las élites actuales; por otro lado, son la expresión de una forma distinta de pensar la relación entre el Estado y la sociedad civil por medio de la constitución de contrapesos sociales de rendición de cuentas y control.

Ahora bien, para poder manifestar y hacer visibles dichas expectativas, los líderes se apoyan en las nuevas formas basadas en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con especial énfasis en internet, ya que estas tecnologías juegan un rol primordial en la consolidación del vínculo entre los ciudadanos y el Estado. En este contexto, su aparición supone un medio para la educación y formación de los individuos, un estímulo para la participación ciudadana, un instrumento de medición de la opinión pública y un canal de facilitación del acceso de los individuos a los funcionarios públicos.

En consecuencia, las democracias contemporáneas han tenido que desarrollar numerosas innovaciones en torno a la comunicación, información y relación que proponen a la ciudadanía. En América Latina, las TIC comenzaron a ser tenidas en cuenta por las administraciones públicas desde finales de la década de 1990. Sin embargo, recién durante los últimos años, la idea de gobierno electrónico y gobierno abierto cobra sentido tanto a nivel académico como político-institucional (Kaufman, 2013).

Como advierten algunos teóricos y autores, en los países latinoamericanos, estas transformaciones se producen de forma desigual y discontinua (García Canclini, 1999). Actualmente, un número importante de ciudadanos que ya están políticamente interesados en lo público utilizan las herramientas de la era digital para incidir en el proceso de construcción y evaluación de políticas públicas. Pero es importante para las sociedades democráticas que la ciudadanía en general tenga acceso a dichos medios. Para ello, los gobiernos deben garantizar la inclusión digital y democratizar el uso de las TIC, ya que estas tecnologías cuentan con el potencial de transformar las relaciones entre gobernantes y ciudadanos.

Entre las implicancias del uso de las TIC en el ámbito de las administraciones públicas, podemos destacar la optimización de los servicios gubernamentales dirigidos a los ciudadanos, el incremento de servicios ofrecidos por las propias administraciones, la transparencia de las acciones del gobierno, la mejora de las relaciones entre el Estado, el sector privado y la ciudadanía, la capacidad de dar respuestas eficaces a los problemas públicos, el empoderamiento de los ciudadanos a través de un mayor acceso a la información, la reducción de costos, la lucha contra la corrupción, el fortalecimiento institucional y la profundización del desarrollo nacional y local.

Teniendo en cuenta estas potencialidades, es importante destacar que las TIC son una herramienta útil e innovadora, fundamental para afrontar las nuevas necesidades de las comunidades globalizadas de nuestra región; principalmente, para la profundización de las transformaciones sociales en los ámbitos locales, ya que ahí se ensambla un vínculo directo ypreciado entre los ciudadanos y el Estado (Finquelievich, 2005).

De esta manera, desarrollar ciudades equitativas y sustentables al servicio de la población requiere no solo de una inversión económico-financiera sostenible en el tiempo, sino también del desarrollo de las capacidades técnicas, administrativo-institucionales y políticas que permitan el fortalecimiento de los procesos decisorios participativos en la gestión pública.

En consecuencia, son las administraciones públicas centrales y locales las que deberán constituirse como usuarios ejemplares de las nuevas tecnologías de información y comunicación en forma transparente, predecible y no discriminatoria, y desde ese rol promover el acceso y el desarrollo local de iniciativas en dichas tecnologías tanto para la ciudadanía en general como para los sectores económicos y productivos. Para ello, la capacitación y formación permanente de los decisores políticos sobre la importancia de las TIC se vuelve una cuestión central para incrementar su eficacia en el trabajo cotidiano y agilizar las respuestas a los reclamos ciudadanos (IDC, 2009).

A su vez, la potencialidad interactiva de estas nuevas tecnologías permite impulsar mecanismos participativos y colaborativos con el fin de concretar políticas públicas entre el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos. De esta manera las administraciones públicas de América Latina en todos sus ámbitos deberán, por un lado, garantizar y hacer efectivas las demandas de reconocimiento de nuevos derechos vinculados al ambiente y a las cuestiones culturales, religiosas y de género, así como no descuidar la relevancia y el rol de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la hora de dar una respuesta eficiente, eficaz, innovadora e inclusiva a dichos reclamos. Por otro lado, para cumplir con ese fin, deberán tener en cuenta la

mirada generacional de los nuevos líderes y referentes, tanto en el ámbito público como privado, para dar cuenta de las transformaciones y perspectivas de nuestras sociedades contemporáneas cada vez más interconectadas, informadas y activas.

En este sentido, el trabajo aquí presentado apunta a contribuir a este nuevo debate y al mejoramiento de las políticas públicas en el contexto de una ciudadanía alerta y vigilante de las decisiones de los gobernantes.



2

Metodología

Se elaboró un cuestionario que fue completado por los participantes de los cursos de capacitación del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y del Programa de Liderazgo para la Transformación, ambos desarrollados por la Dirección de Desarrollo Institucional de CAF, Banco de Desarrollo de América Latina.

Entre noviembre de 2015 y junio de 2016, 2783 personas respondieron el cuestionario. De ellas, 2729 lo hicieron en línea, en tanto que 54, por medio de correo electrónico u otro soporte físico. Cabe aclarar que el cuestionario en línea era autoadministrado.

El estudio fue de tipo censal y se envió el cuestionario a todos los participantes de ambos Programas.

El cuestionario constó mayormente de preguntas cerradas, de manera de permitir un análisis cuantitativo de las tendencias registradas, si bien también se dio la posibilidad de brindar respuestas abiertas que habiliten el análisis cualitativo de la opinión de los participantes.

El cuestionario se organizó en las siguientes secciones:

- ▶ Características personales de los encuestados (género, edad, país de origen, nivel educativo, trayectoria profesional).
- ▶ Situación actual de América Latina (principales desafíos, evolución en temas específicos, confianza en las instituciones, rol de los organismos multilaterales).
- ▶ Expectativas para la región (principales desafíos futuros, principales oportunidades, rol de CAF).
- ▶ Evaluación sobre los Programas de formación de CAF (contribución al desarrollo de capacidades, opinión sobre aspectos específicos, razones de participación).

Los centros educativos fueron los siguientes:

Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública

Argentina

Universidad Católica de Córdoba (UCC)
Universidad de San Andrés (UDESA)

Bolivia

Universidad del Valle (UNIVALLE)

Brasil

Fundación Getulio Vargas (FGV)

Colombia

Universidad del Rosario
Universidad ICESI

Ecuador

Consortio entre la Universidad de Cuenca y la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

Panamá

Universidad de Panamá

Paraguay

Universidad Columbia del Paraguay

Perú

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

Venezuela

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Universidad Simón Bolívar



UNIVERSIDAD DE CUENCA



PUCP

UCAB



Programa de Liderazgo para la Transformación

Bolivia

Fundación IDEA

Colombia

Universidad del Rosario

Ecuador

Consorcio entre la Universidad de Cuenca y la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

Panamá

Universidad Católica Santa María la Antigua (USMA)

Perú

Universidad de San Martín de Porres (USMP)

Venezuela

Fundación Centro Gumilla



Formamos emprendedores y líderes



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DE CUENCA





3

Perfil de los alumnos de los Programas de formación de CAF

El primer paso para abordar cuáles son las principales problemáticas y los desafíos identificados por los líderes emergentes de América Latina es delimitar y contextualizar el enfoque a partir de una descripción del perfil de los participantes del Programa desarrollado por CAF, Banco de Desarrollo de América Latina.

Si bien es relevante tener una perspectiva sobre la composición por género, rango etario o nacionalidad, el foco de este apartado busca identificar las trayectorias profesionales y educativas de los asistentes a los diferentes cursos.

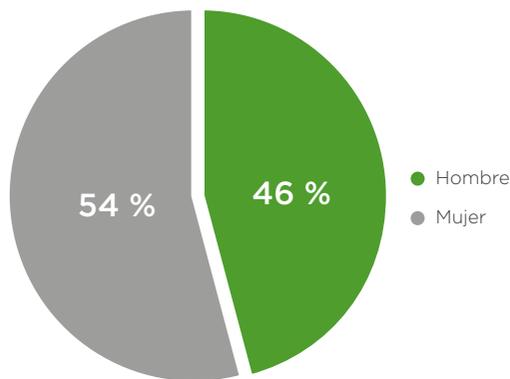


Gráfico 1. Participantes por género

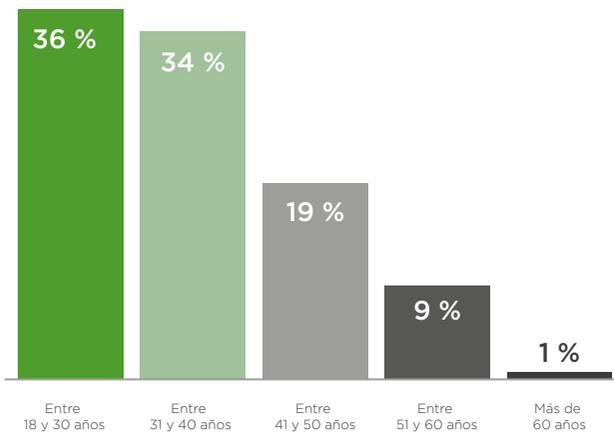


Gráfico 2. Edad de los participantes

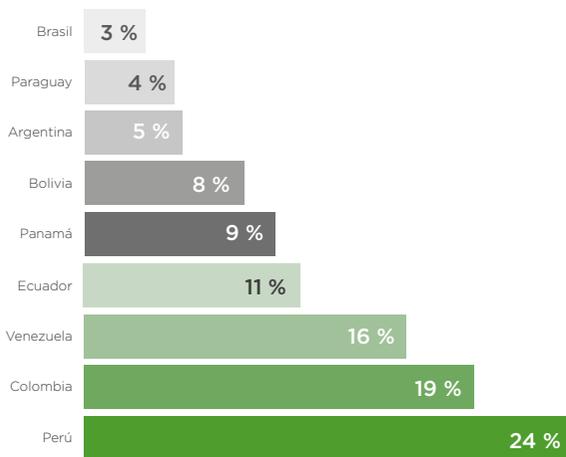


Gráfico 3. Participantes por país

3.1. Composición sociodemográfica

La distribución de los participantes de los Programas de formación de CAF por género resulta bastante equitativa, siendo el 54 % mujeres y el 46 % hombres. Esta participación es concurrente con una tendencia regional hacia una mayor participación de las mujeres en las matrículas universitarias y en los estudios superiores (SITEAL: 2010) (Gráfico 1).

Para analizar la distribución etaria de los cursantes, se definieron cinco rangos que van desde los mayores de 18 años hasta aquellos de más de 60 años. Como era de prever, el 70 % de los participantes son menores de 40 años. Quienes tienen de 18 a 30 representan el 36 %, y el rango de 31 a 40 abarca el 34 % de la muestra. Asimismo, la categoría de 41 a 50 incluye el 19 % de los casos, de 51 a 60, el 9 % y los mayores de 60, apenas el 1 % (Gráfico 2).

En la distribución de los participantes por país, Perú presenta el mayor porcentaje con el 24 %, seguido por Colombia con el 19 % y por Venezuela con el 16 %. Los seis países restantes muestran una distribución bastante similar de participantes, que oscila entre el 11 % y el 3 %. Cabe aclarar que el estudio indagó sobre el país de origen/nacimiento de los alumnos y no sobre la residencia o el lugar donde se cursaba. Se siguió este criterio porque, para los objetivos del estudio, la nacionalidad de encuestado es más relevante que el lugar donde estudia. No obstante, la relación entre la nacionalidad de los alumnos y su sitio de cursada es coincidente en el 99 % de los casos (Gráfico 3).

3.2. Trayectoria educativa y profesional de los participantes de los Programas

Como sabemos, los Programas de formación de CAF están destinados a mandos altos y medios de organismos del sector público y organizaciones de la sociedad civil. Esto supone que el público al que se dirigen cuenta con una amplia capacidad de asimilar contenidos altamente formalizados y complejos. En tal sentido, no sorprende que un 86 % de los encuestados manifieste haber completado estudios universitarios de grado o posgrado, donde los universitarios de grado representan el 59 % de la muestra y los que avanzaron en estudios de posgrado, el 27 %. El 14 % restante se reparte entre quienes cuentan con estudios secundarios y terciarios (Gráfico 4).

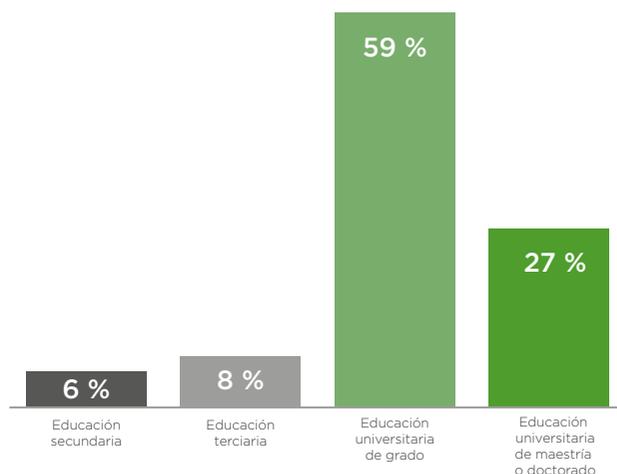


Gráfico 4. Máximo nivel educativo alcanzado

Los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación están dirigidos a autoridades gubernamentales y a líderes comunitarios del ámbito de la sociedad civil. En este contexto, resulta destacable que solo el 59 % de los participantes se desempeñe en el ámbito público. A su vez, el 19 % trabaja en el ámbito privado, el 7 % en organizaciones de la sociedad civil y el 6 % tiene como actividad principal el mundo relacionado con la academia. Por último, un 2 % trabaja en organismos internacionales y el 7 % lo hace en otro tipo de ámbitos no contemplado en las anteriores categorías (Gráfico 5).

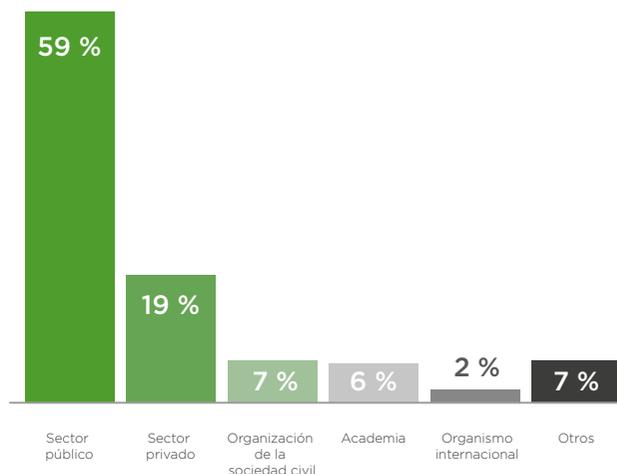


Gráfico 5. Ámbito de desempeño profesional de los participantes

Consultados quienes no se desempeñaban en el sector público (privados, organizaciones de la sociedad civil, académicos y organismos internacionales) sobre la posición que ocupaban en sus organizaciones, la mayoría (43 %) señaló que lo hacía en puestos gerenciales o ejecutivos, mientras que el resto se distribuyó en forma parecida entre técnicos (26 %) y administrativos (31 %) (Gráfico 6).

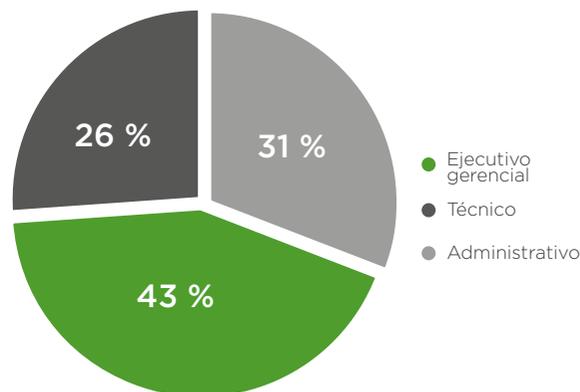


Gráfico 6. Alumnos que no trabajan en el sector público. ¿Qué posición ocupan?

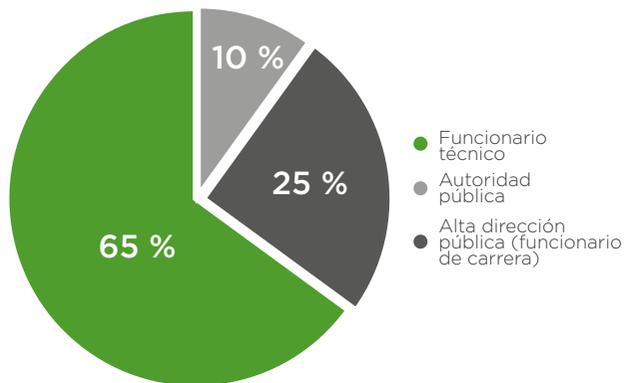


Gráfico 7. Alumnos que trabajan en el sector público. ¿Qué posición ocupan?

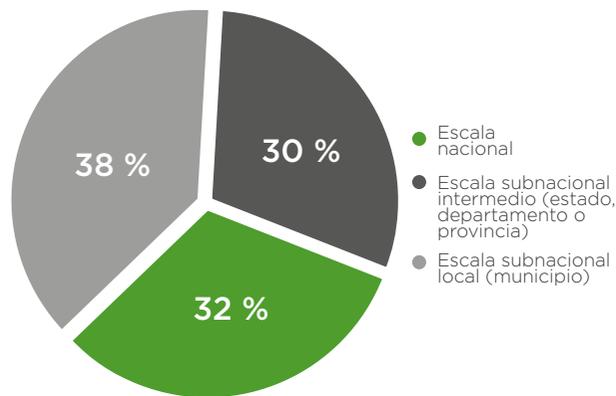


Gráfico 8. ¿En qué ámbito de gobierno se desempeña?

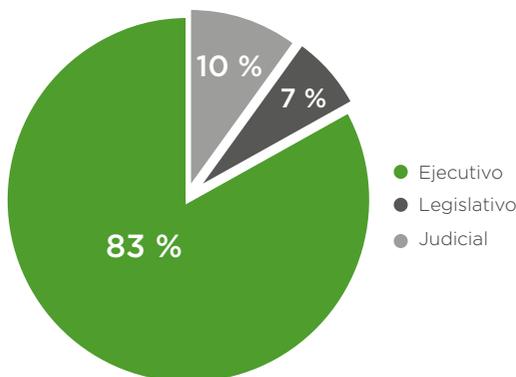


Gráfico 9. ¿En qué poder del Estado se desempeña?

Cuando preguntamos sobre las posiciones ocupadas por los alumnos provenientes del sector público, casi dos tercios de ellos (65 %) manifestaron ser funcionarios de carácter técnico. El tercio restante lo componen miembros de la alta dirección (25 %) y apenas un 10 % son autoridades políticas (Gráfico 7). De esta forma, una de las primeras observaciones que cabe hacer es que mientras los alumnos que se desempeñan en el sector público son mayoritariamente técnicos, los cursantes que se ocupan en otros ámbitos presentan niveles de conducción más relevantes.

A partir de este punto, la investigación buscó focalizar las principales características del colectivo de alumnos que se desempeñaba en el sector público, entendiendo que estos son el segmento prioritario y destacado en los objetivos de ambos Programas de formación. Para ello, el estudio se abocó a obtener información sobre dos aspectos laborales de los funcionarios públicos: por un lado, precisar el ámbito de gobierno donde trabajaban; por otro lado, dilucidar los rasgos más relevantes de su trayectoria laboral.

En este contexto, cuando se indagó el ámbito de gobierno en el que ejercía sus funciones, la mayoría (38 %) respondió que lo hacía en el ámbito municipal, el 30 % se desempeñaba en ámbitos intermedios (estados, gobernaciones) y el 32 % en el gobierno nacional (Gráfico 8).

A su vez, la inmensa mayoría (83 %) respondió llevar a cabo sus funciones en el poder ejecutivo. Solo un 10 % lo hacía en ámbitos legislativos y apenas el 7 % se desempeñaba en el poder judicial (Gráfico 9).

Para trazar el recorrido profesional de este colectivo, pedimos que explicitaran dónde fue su trabajo inmediato anterior a su actual posición y qué funciones realizaba (Gráfico 10).

En cuanto a este último aspecto, las respuestas nos muestran pocos cambios respecto a sus posiciones actuales. La mayoría, casi 6 de cada 10, se desempeñaban en el sector público. Al consultarles sobre el tipo de ocupaciones anteriores, más de 3/4 de los entrevistados señaló tener posiciones muy similares a las actuales (Gráfico 11).

Como primera conclusión, podemos afirmar que el perfil del participante de los Programas de formación de CAF es coincidente con una expectativa más que razonable respecto de un futuro liderazgo en sus países de procedencia.

Nos encontramos ante un colectivo de jóvenes (el 70 % es menor de 40 años y el 35 % no supera los 30) altamente capacitados, ya que casi 9 de cada 10 obtuvieron una titulación universitaria o superior, pero, sobre todo, que todavía no han llegado al techo de su desarrollo profesional, ya que más de dos tercios de ellos realizan actividades técnicas o administrativas en sus lugares de trabajo.

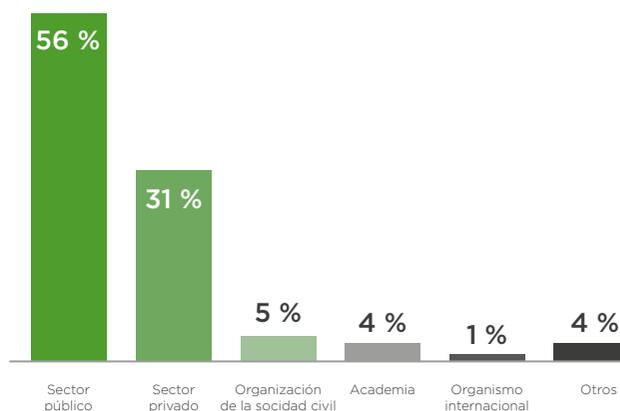


Gráfico 10. Antes de ocupar su posición actual ¿puede indicarnos cuál era su ámbito anterior de desempeño profesional?

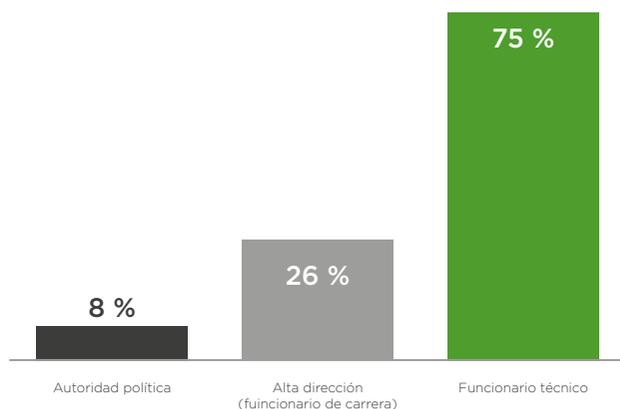


Gráfico 11. En sus anteriores posiciones en el sector público, ¿qué tipo de posiciones ocupó? Múltiples respuestas



4

¿Qué piensan los líderes emergentes de las instituciones y de los problemas de sus países?

Existe un amplio consenso en cuanto a que la región ha experimentado un importante ciclo de crecimiento económico en los últimos quince años, producto, en gran medida, de la expansión de los precios internacionales de las materias primas. En forma paralela, la estabilidad de los gobiernos se ha visto fortalecida y, a diferencia de los últimos años del siglo pasado, la casi totalidad de los presidentes democráticamente electos desde el comienzo de este siglo lograron terminar el periodo de su mandato. Este contexto de crecimiento económico y estabilidad permitió uno de los mayores procesos de reducción de la pobreza y la indigencia.

Asimismo, esta coyuntura determinó una nueva dinámica social y un replanteo en las demandas ciudadanas. Por ejemplo, el prestigioso informe de Latinobarómetro señalaba en el año 2013 que la bonanza económica y el aumento de la educación había proporcionado el mayor nivel de satisfacción de vida desde 1995 (Latinobarómetro, 2013).

Numerosos estudios de opinión perciben que la agenda regional de problemáticas sufrió un reajuste considerable. El último informe de Latinobarómetro (2015) resalta que la estructura de confianza de los ciudadanos de la región pone a las instituciones de la democracia al final de la lista. Por su parte, una encuesta realizada por la consultora IPSOS entre líderes de opinión y periodistas de 16 países latinoamericanos destaca que la corrupción y la inseguridad son los problemas que más preocupan (IPSOS, 2015).

4.1. El análisis de la coyuntura

Al detectar este cambio en la opinión pública regional, el estudio buscó indagar en la percepción del presente de quienes identificamos como líderes emergentes. En consecuencia, se les requirió que evaluaran la evolución de seis problemáticas durante los últimos cinco años.

En esta evaluación, los temas vinculados a cuestiones económicas y sociales presentaron un desempeño bastante satisfactorio, donde casi el 40 % de los encuestados percibe algún grado de mejora.

El desarrollo económico fue el ítem mejor valorado. El 41 % de los alumnos destaca algún tipo de mejora (Mejóro algo: 32 % y Mejóro significativamente: 9 %), mientras el 20 % considera que la situación se mantuvo igual.

Por su parte, la reducción de la pobreza y la desigualdad también muestran valores aceptables. El 38 % (MA: 33 % + MS: 5 %) percibe una mejora durante los últimos cinco años, frente al 36 % que señala que la situación ha empeorado (EA: 18 % + ES: 18 %).

La pregunta respecto de la calidad de vida de los ciudadanos arrojó un resultado similar. En este caso, el 36 % revela algún grado de avance (MA: 32 % + MS: 4 %), en tanto que un 37 % piensa que hubo una involución (EA: 19 % + ES: 18 %).

Donde la evaluación es claramente negativa es en los indicadores vinculados a la calidad institucional. La corrupción encabezó la lista de problemáticas por mejorar. El 36 % de los encuestados señala que la lucha contra la corrupción ha empeorado significativamente en el último lustro y el 21 %, que ha empeorado algo, conformando una evaluación negativa del 57 %.

También la lucha contra el narcotráfico y la criminalidad fue vista de forma crítica por el 51 % de los alumnos (EA: 22 % + ES: 29 %). Al mismo tiempo, casi un cuarto de los encuestados no percibe cambios en el combate a ambos flagelos. Por último, cuando los participantes ponderaron el estado de la gobernabilidad democrática en su país, las respuestas son también negativas. El 46 % detecta retrocesos (EA: 23 % + ES: 23 %), frente a un 26 % que muestra una visión un poco más positiva (MA: 21 % + MS: 5 %). Casi la misma cantidad de participantes (28 %) entiende que la situación de la gobernabilidad democrática no ha cambiado en los últimos años (Gráfico 12).

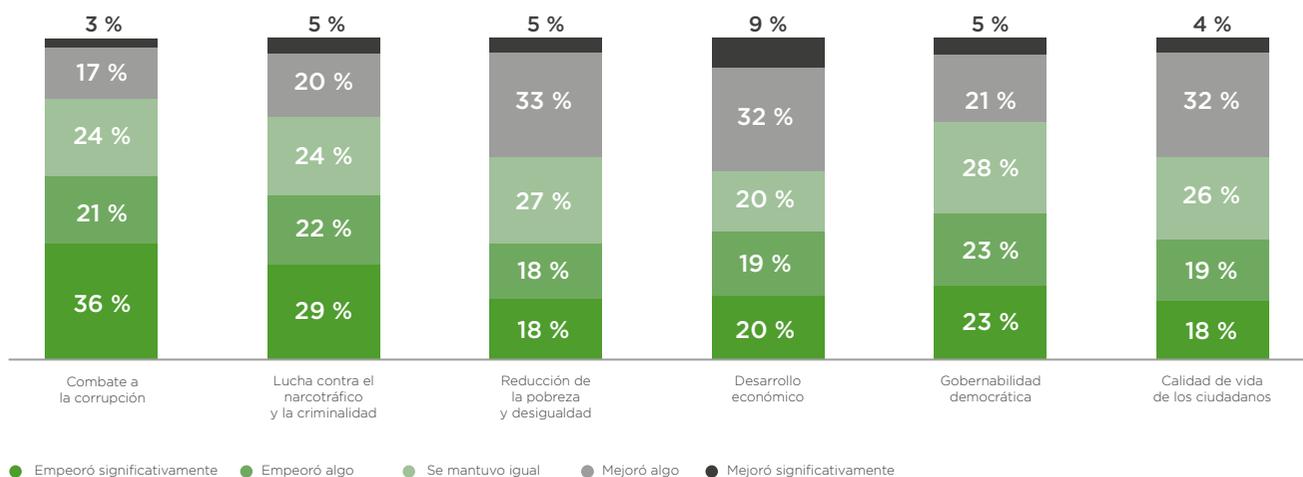


Gráfico 12. ¿Cómo evalúa la evolución de su país en cada uno de los siguientes temas en los últimos cinco años?

Para completar y validar este panorama se pidió a los encuestados que identifiquen cuáles son los tres principales desafíos que enfrenta su país en la actualidad. Dos tercios de los consultados señalaron la corrupción como uno de los principales problemas. Esta problemática encabeza de forma contundente la lista de temas que más preocupan a los futuros líderes. Después aparece un amplio lote con valores muy similares. En ese grupo se destacan la pobreza e inequidad (45 %), la falta de inversión en educación (38 %) y los problemas de gobernabilidad (38 %). Estos valores confirman la importancia emergente que adquieren en nuestras sociedades las exigencias sobre transparencia en el manejo de la «cosa pública».

Llama la atención el bajo nivel de preocupación que suscitan los temas vinculados a la seguridad ciudadana. El narcotráfico y los delitos violentos entran en la agenda de prioridades de apenas dos de cada diez alumnos de los Programas. También registran poca atención las temáticas vinculadas con los denominados «derechos de tercera generación», como los problemas ambientales (21 %) y las desigualdades de género (apenas un 9 %) (Gráfico 13).

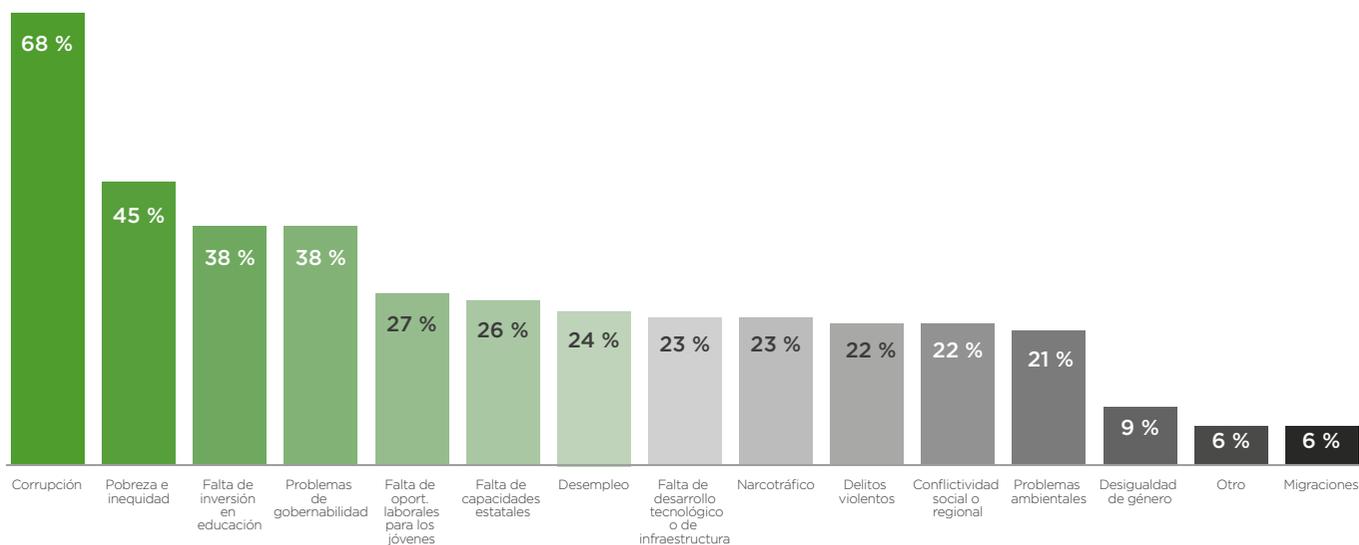


Gráfico 13. ¿Cuáles considera que son los principales problemas o desafíos que enfrenta su país en la actualidad? (Marque hasta 3)

4.2. La confianza en las instituciones

La segunda parte del diagnóstico abordó la percepción que los líderes emergentes tenían de las instituciones civiles y estatales.

La confianza en las instituciones es una aproximación metodológica para evaluar y conocer justamente el grado de influencia de ciertos actores en el tejido social y está relacionada con el grado de respuesta que las personas encuentran en las instituciones y el tipo de relación que establecen con ellas.

Asimismo, la confianza en las instituciones puede llegar a ser un reflejo de la funcionalidad democrática y la apertura social de un país, ya que en la medida en que esta confianza sea mayor, los lazos entre los actores más relevantes de un país y la sociedad se vuelven más estrechos y claros.

Al ser consultados sobre cuál es la institución estatal que más confianza genera, casi un tercio (29 %) de los participantes se inclinó por la opción Otra, es decir, no asignaron este atributo a ninguna de las organizaciones o poderes públicos planteados en el cuestionario. Al pedirles que especifiquen su opción, un grupo importante se refirió a instituciones particulares del poder ejecutivo o de empresas públicas.

A su vez, los gobiernos subnacionales son los poderes estatales mejor valorados con el 22 % de aprobación. Esta confianza en los Estados locales es un fenómeno creciente en el continente durante los últimos años y debe entenderse, entre muchos factores, por la proximidad que estas instituciones mantienen con los ciudadanos y sus necesidades.

En el tercer escalón de mayor confianza, aparecen las fuerzas armadas y los poderes ejecutivos nacionales, ambos con el 14 % de las preferencias. Cierran este cuadro el poder legislativo (13 %) y el poder judicial (6 %) y por último, las fuerzas de seguridad con apenas el 3 % (Gráfico 14).

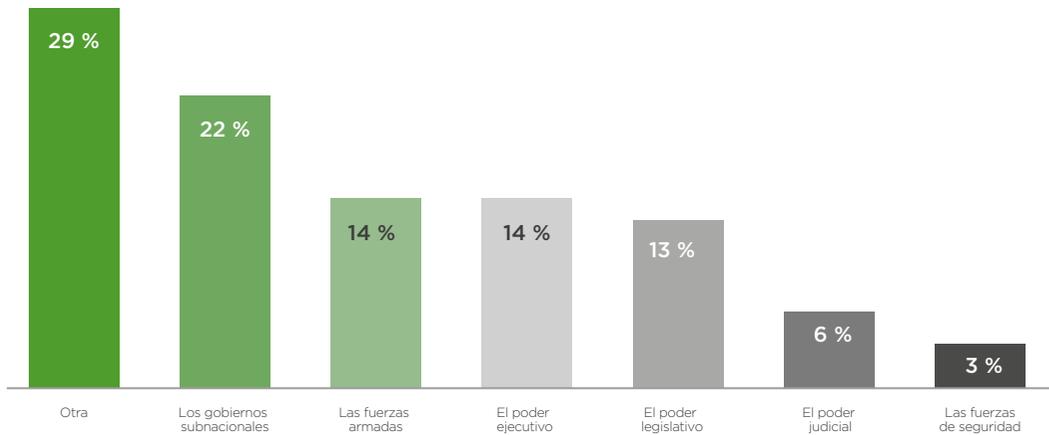


Gráfico 14. ¿Cuál es la institución estatal que le genera más confianza?

En este contexto, podemos entender que la identificación de la corrupción como el principal problema social a enfrentar tiene su correlato práctico en instituciones que tienen lesionada su credibilidad y cuestionada la confianza ciudadana del gobierno.

Por último, la investigación indagó sobre la confianza que generan las diversas instituciones civiles. Este tema produjo una opinión que se desvía un poco del consenso social imperante. Los participantes del Programa señalan a las instituciones educativas (27 %) como las más confiables. Las iglesias aparecen como la segunda opción con el 22 %, seguida de los empresarios y las cámaras empresariales con el 15 %. Cierran el listado los sindicatos y los clubes deportivos, ambos con apenas el 2 % de elecciones, respectivamente (Gráfico 15).

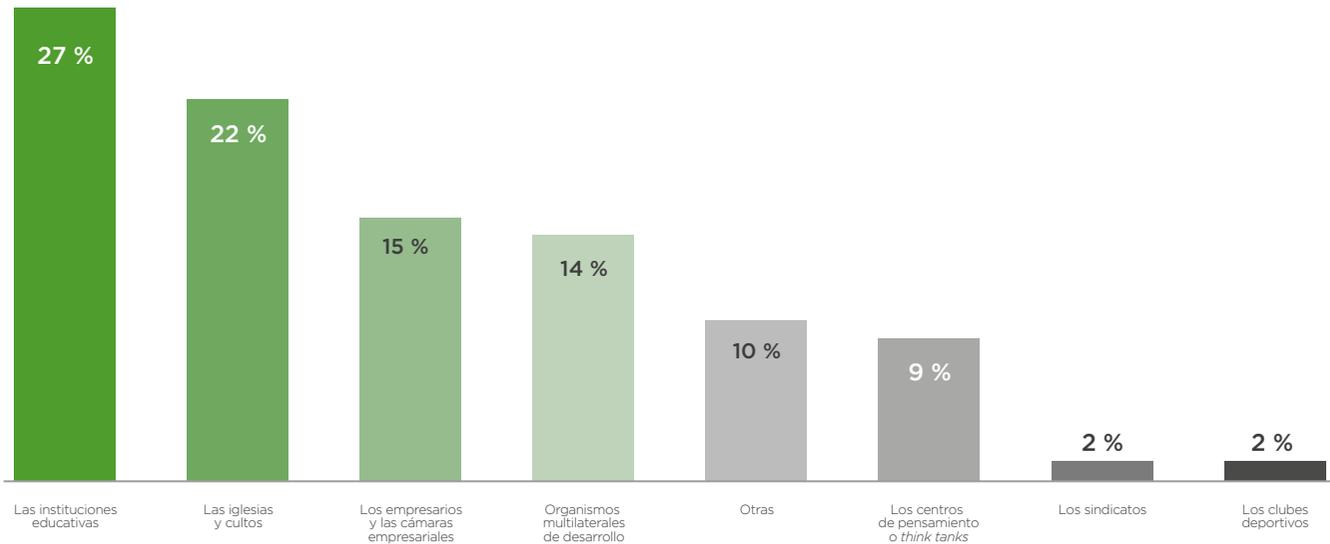


Gráfico 15. ¿Cuál es la institución de la sociedad civil que le genera más confianza?



5

¿Cuál es la mirada de los líderes emergentes sobre los desafíos que enfrentarán?

Una vez que la investigación repasó la evaluación que hacían los participantes del Programa de las temáticas más relevantes para la coyuntura y de las principales instituciones, nos enfocamos en dilucidar la visión de futuro de este conjunto de personas que, en los próximos años, mantendrán importantes responsabilidades dentro de los sectores público y privado.

La pertinencia y la riqueza de este enfoque radican en su particular originalidad. La mayoría de los estudios y trabajos de carácter prospectivo están producidos sobre la base de las percepciones o los enfoques de actores contemporáneos que no asistirán a ese futuro que buscan anticipar. Hay, pues, un sesgo que está determinado por ver el futuro con ojos del presente. Por este motivo, la óptica que aportan los líderes emergentes cobra una relevancia particular. La opinión de este colectivo no es más acertada o precisa *per se*, aunque debe ser tenida en cuenta de una forma especial.

5.1. Amenazas y oportunidades

Para empezar a construir este escenario prospectivo, requerimos a los participantes que identifiquen cuáles serán los tres principales problemas que enfrentarán sus países en los próximos diez años. Posteriormente, les preguntamos cuáles entendían ellos que eran las oportunidades que deberían aprovechar sus sociedades y comunidades para construir un futuro de prosperidad.

Al identificar los desafíos de la próxima década, los futuros líderes pusieron en el tope de sus preocupaciones las mismas problemáticas que perciben en el presente: corrupción y pobreza. El 57 % de los encuestados identifica la corrupción como uno de los principales problemas. En segundo lugar, se destaca la pobreza (46 %), y en tercer lugar, figura la gobernabilidad democrática (33 %). Asimismo, los tópicos vinculados con la educación también juegan un papel destacado en este escenario. La inversión en educación y ciencia y tecnología aparece como el cuarto desafío más mencionado con el 31 % (Gráfico 16).

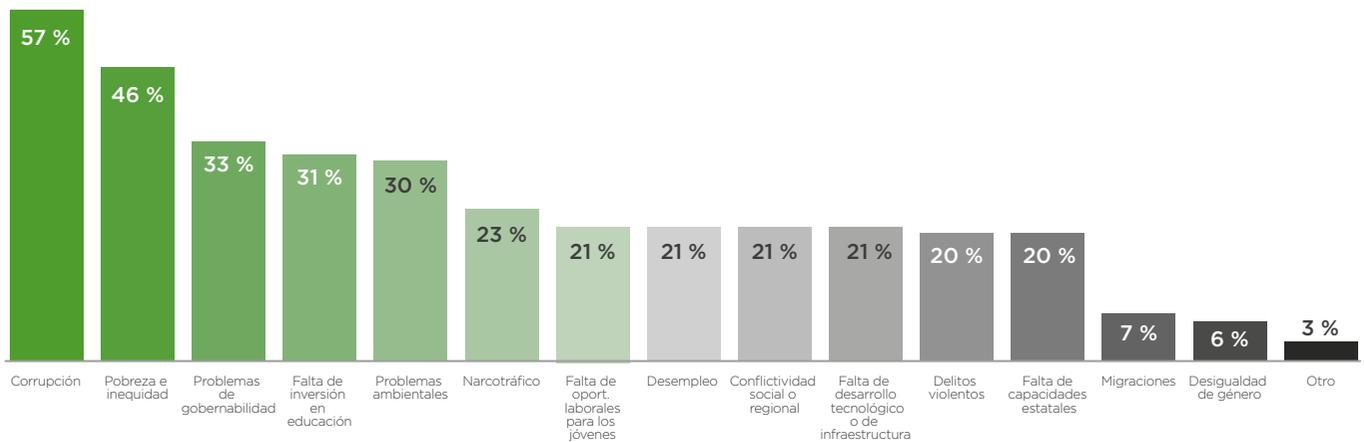


Gráfico 16. ¿Cuáles considera que son los principales problemas o desafíos que enfrenta su país en los próximos 10 años? (Marque hasta tres)

La segunda parte de esta sección del cuestionario se orientó a solicitar que los participantes enumeren las principales oportunidades de sus países para construir un escenario de prosperidad en los próximos años. En este caso, la población encuestada volvió a resaltar el valor de la educación. Dos tercios (66 %) sostuvieron que la inversión en capital humano era uno de los principales atributos para aprovechar. Luego, con el 51 % de las respuestas, aparecen las nuevas tecnologías. El tercer lugar del podio es compartido por los acuerdos de libre comercio y los recursos naturales y energéticos.

Como se puede percibir, existe una fuerte preocupación de que las problemáticas descritas en el presente se mantengan en el centro de la agenda pública durante los próximos años. A su vez, la educación y la inversión en capital humano presentan una alta valoración y son consideradas herramientas fundamentales para afrontar los desafíos sociales y políticos de los próximos años (Gráfico 17).

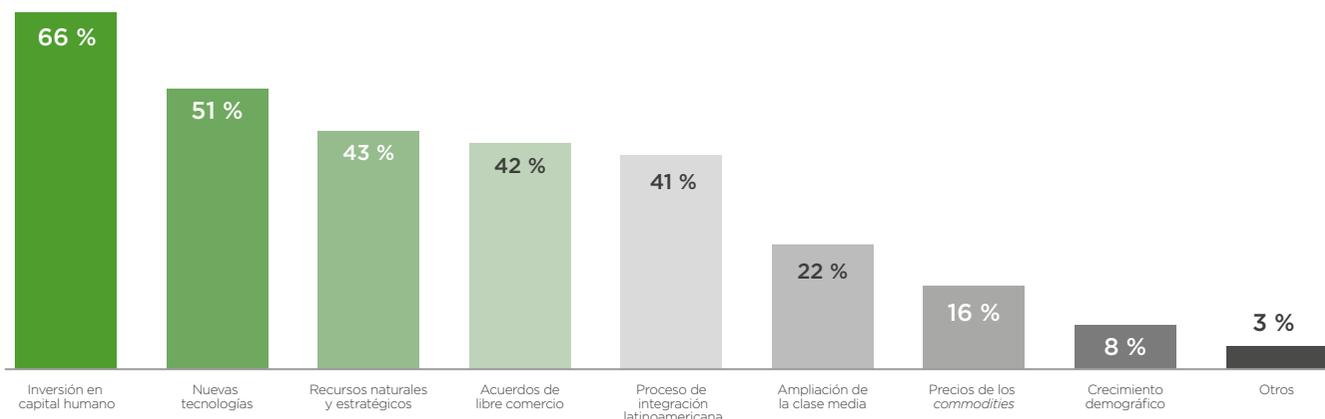


Gráfico 17. ¿Cuáles considera que son las tres principales oportunidades para su país en los próximos 10 años? (Marque hasta tres)

5.2. El rol de las instituciones en el futuro

Una vez delimitado de forma sucinta el panorama de amenazas y oportunidades que afrontan los países de la región, nos interesó conocer la opinión de nuestro público respecto a la capacidad de las principales instituciones y actores sociales para enfrentar dos desafíos centrales en futuro de la región: la lucha contra la pobreza y la promoción del desarrollo económico.

El objetivo de estos interrogantes era averiguar si los líderes emergentes contaban con una visión Estado-céntrica sobre la forma de encarar el abordaje de estas dos cuestiones fundamentales en el devenir de sus naciones.

Consultados sobre cuál es la institución más importante para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso, el poder ejecutivo se presenta como la más efectiva al concitar casi un tercio de las preferencias (32 %). Esta respuesta tiene su lógica en la importante cultura presidencialista de los países de la región, donde el poder ejecutivo es epicentro del sistema político. Segundo, aparecen los gobiernos subnacionales (18 %) que, producto de los procesos de descentralización iniciados a mediados de los años ochenta, adquirieron importantes responsabilidades en materia de políticas sociales (Repetto, 1999 y Rodríguez-Pose, 2008). Tercero, en este ítem sorprende la presencia, con el 11 % de las respuestas, de las instituciones educativas. Esta destacada mención entre las opiniones de los futuros líderes revela la incipiente importancia de la educación como factor decisivo para hacer más sustentables y constantes los procesos de movilidad social desarrollados en los últimos años (Gráfico 18).

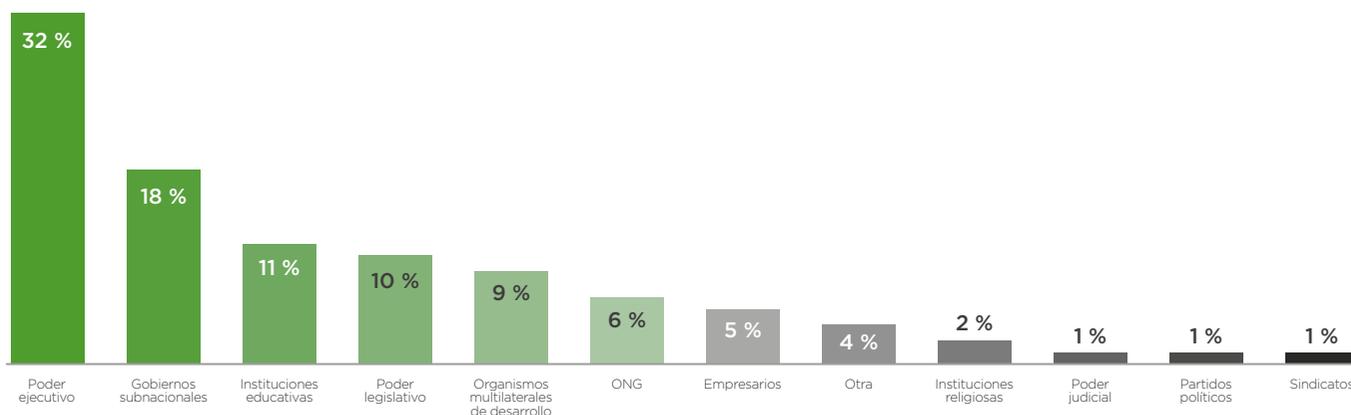


Gráfico 18. ¿Cuál es la institución u organización más importante para combatir la pobreza y la mala distribución del ingreso?

Por su parte, cuando se indagó sobre la organización más relevante para promover el desarrollo económico, las instituciones estatales volvieron a presentar un papel destacado. Para los participantes del Programa, el poder ejecutivo (27 %) y los empresarios (25 %) son los actores principales. En tercer lugar aparecen los gobiernos subnacionales, con el 17 % de las respuestas. Los organismos multilaterales también ocupan un lugar destacado al cosechar el 16 % de las menciones (Gráfico 19).

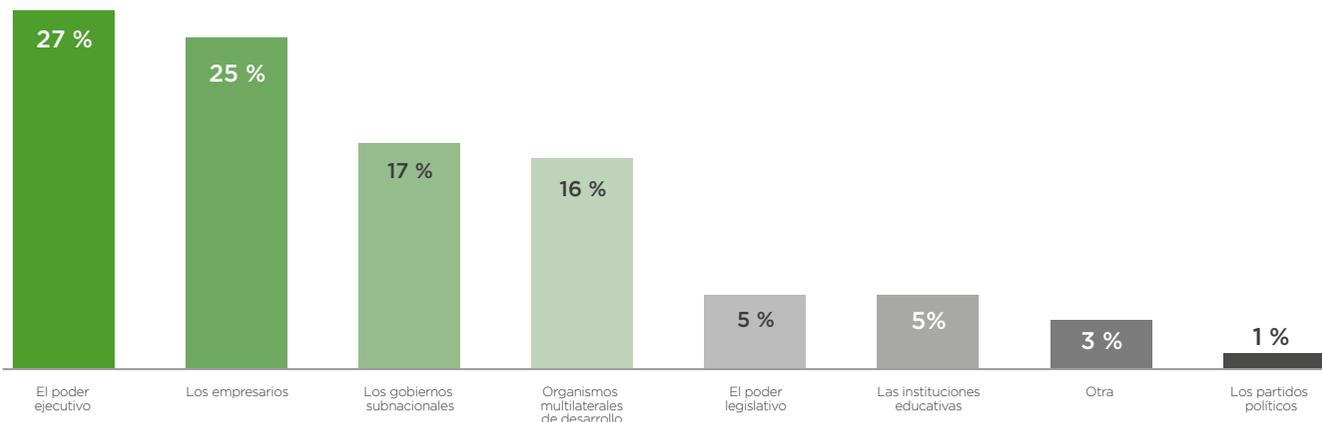


Gráfico 19. ¿Cuál es la institución u organización más importante para promover el desarrollo económico?

5.3. El rol de los organismos multilaterales de fomento

Por último, el estudio buscó averiguar la opinión sobre los organismos multilaterales de crédito y las prioridades que deberían tomar en cuenta al momento de definir líneas de crédito en los diferentes países de la región.

El primer punto se dirigió al grado de conocimiento respecto de las actividades de CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. El 45 % respondió conocer solamente la institución, el 24 % señaló conocer tanto el organismo como las actividades que desarrolla y el 31 % sostuvo que no tenía ningún tipo de conocimiento al respecto (Gráfico 20).

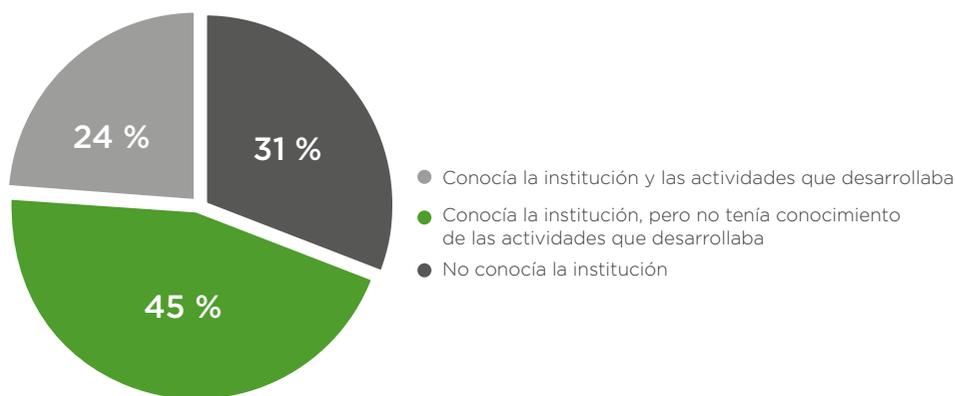


Gráfico 20. Antes de participar en nuestro programa, ¿conocía CAF, Banco de Desarrollo de América Latina?

La evaluación de la labor de los organismos multilaterales es ampliamente favorable. El 77 % de los encuestados piensa que en la mayoría de los casos realizan una contribución relevante para el desarrollo de las naciones del continente americano. El 39 % opina que casi siempre logran su objetivo, mientras que el 38 % entiende que lo hacen siempre. Sin embargo, el 22 % se muestra más escéptico y realiza una evaluación ambivalente. Este grupo percibe que solo a veces se logran los objetivos deseados. Por último, quienes no creen en la labor de las entidades como BID, CAF o Banco Mundial representan el 1 % de la muestra (Gráfico 21).

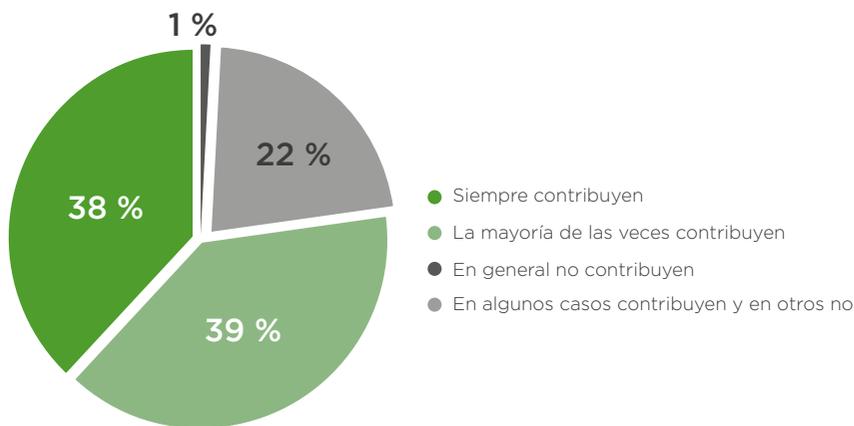


Gráfico 21. ¿Considera que los organismos multilaterales de desarrollo (como CAF, Banco Mundial o BID) contribuyen al desarrollo de los países de América Latina?

Al consultarles a los entrevistados hacia dónde deberían canalizarse de forma prioritaria las líneas de crédito de CAF, las preferencias se enfocaron en la educación (58 %) y en el fortalecimiento institucional de los gobiernos (56 %). En tercer lugar, con el 46 %, aparece el desarrollo productivo (Gráfico 22).

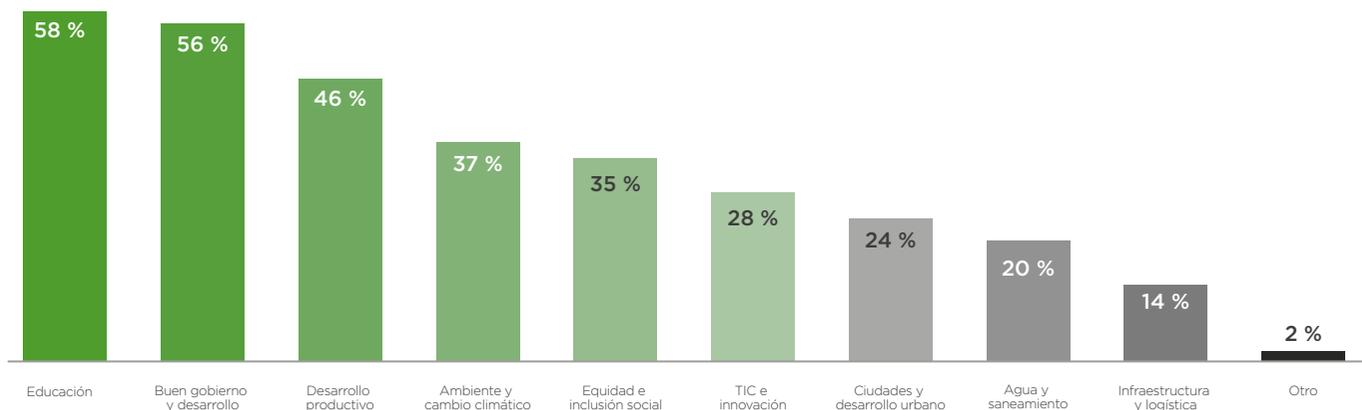


Gráfico 22. ¿Hacia qué temas considera que CAF debería orientar su apoyo a los países en la próxima década? (Marque hasta tres)



6

Conclusiones

La investigación que hemos desarrollado presenta como primera observación que los participantes de los Programas de formación de CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, hacen una evaluación moderadamente favorable del desempeño económico de sus países, lo que redundará en su opinión sobre las mejoras de la calidad de vida y sobre la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad. Pese al reconocimiento de los avances realizados en esta materia, los nuevos líderes mantienen la lucha contra la pobreza y la desigualdad entre las principales problemáticas a abordar en el futuro.

La corrupción es considerada como el problema más importante de nuestras sociedades en la actualidad. Esta preocupación por la transparencia en el manejo de la cosa pública también es proyectada en la percepción de los desafíos a enfrentar en el futuro.

De esta forma, podemos afirmar que existe una fuerte preocupación de que las problemáticas descritas en el presente se mantengan en el centro de la agenda pública durante los próximos años.

Aparece entre las opiniones de los alumnos un cuestionamiento a la confianza que generan los Estados nacionales. Los poderes ejecutivo, legislativo y judicial presentan bajos niveles de confianza si se los compara con otras instituciones de carácter público. El segundo aspecto en que se expresa esta baja valoración es la capacidad para afrontar los desafíos de la lucha contra la pobreza y del impulso al desarrollo económico. Si bien en ambos casos el poder ejecutivo es la organización más elegida para enfrentar los desafíos, este reconocimiento se da solo entre un tercio de los encuestados. En este contexto, cabe destacar la relevancia que los líderes emergentes les asignan a los gobiernos subnacionales.

La preocupación por la educación y su valor para transformar positivamente las sociedades es un atributo casi omnipresente en todos los temas explorados. En la percepción del colectivo indagado, la educación constituye una herramienta fundamental para dar respuesta a las problemáticas que enfrentan nuestras sociedades. Las instituciones educativas son las organizaciones mejor valoradas, y la inversión en capital humano es considerada la principal estrategia para que los países garanticen ciclos prolongados de desarrollo económico. Asimismo, existe una recomendación para que CAF dirija sus proyectos de financiamiento a proyectos relacionados con la transparencia en la gestión pública y la educación.

Por último, es preciso destacar que este primer informe es una fotografía que refleja la situación particular que está viviendo la región y la visión que los jóvenes y potenciales líderes tienen del presente y de su futuro.

La intención de CAF de dar continuidad al estudio aquí desarrollado sin duda permitirá relevar no solo cómo evoluciona dicha mirada intergeneracionalmente, sino también entre los exparticipantes de los Programas a medida que avanzan en sus carreras profesionales y en sus roles como líderes.

Referencias

- Bonometti, P. y Ruiz Seisdedos, S. (2010). La democracia en América Latina y la constante amenaza de la desigualdad. *Andamios*, 7(13), 11-36. Documento en línea disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632010000200002&lng=es&tlng=es Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- CAF, Banco de Desarrollo de América Latina (2015 a), Informe Anual 2015. Documento en línea disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/898> Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- CAF, Banco de Desarrollo de América Latina (2015 b), *Gobernabilidad y Liderazgo en América Latina. 15 años de experiencia de los Programas CAF de formación*. Documento en línea disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/714> Fecha de consulta: 31 de agosto de 2016.
- CEPAL (2015). *Panorama Social de América Latina 2015*. Documento en línea disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39965/S1600227_es.pdf?sequence=1 Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- Finkelievich, S. (coord.) (2005). e-política y e-gobierno en América Latina. Documento en línea disponible en: <http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/05/E-Gobierno-y-E-Politica-en-LATAM.pdf> Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Barcelona: Paidós.
- Guerrero Guerrero, A. L. (2010). Derechos humanos y ciudadanía en América Latina. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 51, 109-139. Documento en línea disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-85742010000200006&lng=es&tlng=es Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- Iazetta, O. (2013). Democracia y Estado en tres décadas (1983-2013): entre la estatalidad lograda y la necesaria. *Estudios*, 30, 257-280. Universidad Nacional de Rosario. Documento en línea disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ecea/n30/n30a17.pdf> Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- IDC (2009). *Barómetro Cisco de Banda Ancha Argentina 2005-2010*. Buenos Aires. Documento en línea disponible en: http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/img/informes_especiales/fotos/IV%20Barometro%202005-2010.pdf Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- IPSOS (2015). *Principales problemas en América Latina. La opinión de la prensa y los líderes de opinión*. Ipsos Public Affairs Latinoamérica. Documento en línea disponible en: http://www.ipsos.pe/sites/default/files/6300415INF_V7_17Mar16.pdf Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- Kaufman, E. (2012). *Aportes para el gobierno abierto y la entrega de servicios: experiencias canadienses*. Buenos Aires: Ester Kaufman Editores.
- Latinobarómetro (2015). *La confianza en América Latina 1995-2015. 20 años de opinión pública latinoamericana*. Santiago de Chile. Documento en línea disponible en: <http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp> Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- Latinobarómetro (2013). *Informe Latinobarómetro 2013*. Santiago de Chile. Documento en línea disponible en: http://www.latinobarometro.org/documentos/LATBD_INFORME_LB_2013.pdf Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- Offe, K. (1980). La separación de forma y contenido en la democracia liberal. *Studies in Political Economy*, 3, 6-16.
- Repetto, F. (2004). Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BID. Serie de Documentos de Trabajo I-52.
- Repetto, F. (1999). Hacia una matriz de gobierno en América Latina. En Cavarozzi, M. (comp.) *Una mirada institucional a las políticas sociales*. Universidad Nacional de San Martín/Banco Interamericano de Desarrollo. Buenos Aires.
- Rodríguez-Pose, A. (2008). Decentralisation and local and regional development. Documento de trabajo CAF, 2008/04. Caracas: CAF. Documento en línea disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/238> Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.
- SITEAL (2010). *Metas educativas 2021: desafíos y oportunidades. Informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina 2010*. Documento en línea disponible en: http://www.siteal.iipe-oei.org/informe_2010 Fecha de consulta: 26 de agosto de 2016.



CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional mediante el financiamiento de proyectos de los sectores público y privado, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados.

Constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 19 países -17 de América Latina y el Caribe, junto a España y Portugal- y por 14 bancos privados, es una de las principales fuentes de financiamiento multilateral y un importante generador de conocimiento para la región.

Más información en www.caf.com

Listado de países socios de CAF:

Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Datos de contacto de la Dirección Corporativa, Desarrollo Institucional:

desarrolloinstitucional@caf.com

www.gobernabilidadcaf.com