

INVERTIR EN EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO PARA ACELERAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

INFORME PREPARADO POR

HIGH-LEVEL COUNCIL ON
LEADERSHIP & MANAGEMENT
FOR DEVELOPMENT

 aspen institute

leadmanagedevelop.org



© 2022 Consejo de Alto Nivel para el Liderazgo y la Gestión para el Desarrollo.

Todos los derechos reservados.

Citation

High-Council on Leadership and Management for Development. 2022. Invertir en el liderazgo y la gestión del sector público para acelerar el desarrollo sostenible. Johannesburgo: High-Council on Leadership and Management for Development.

El Consejo de Alto Nivel para el Liderazgo y la Gestión para el Desarrollo es convocado por AMP Health, una iniciativa del Instituto Aspen. El trabajo de la AMP Health es apoyar a los gobiernos a construir equipos visionarios y efectivos colaborando para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión a través de asociaciones público-privadas.

www.amphealth.org

www.leadmanagedevelop.org



HIGH-LEVEL COUNCIL ON
LEADERSHIP & MANAGEMENT
FOR DEVELOPMENT

THE ASPEN INSTITUTE

Prefacio

La pandemia de COVID-19 ha demostrado de manera evidente que el liderazgo responsable, reflexivo y basado en datos ha sido un determinante significativo en la trayectoria de esta emergencia, a nivel local, nacional y global. La crisis actual también ha destacado la importancia de los equipos efectivos y de una gestión meticulosa para superar desafíos complejos.

Está claro que nos encontramos en medio de una larga emergencia y que los desafíos que enfrentan las sociedades de todo el mundo no tienen precedentes en nuestras vidas. Aunque nos preocupa que esta crisis pueda retrasar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, tenemos una excelente oportunidad para volver a imaginar un mundo mejor al otro lado de la pandemia, uno con acceso universal a la atención médica esencial, con una reducción de la desigualdad, con mayores derechos para los trabajadores en todas partes, con suministros de alimentos más sostenibles, con sistemas educativos transformados y con un mayor énfasis en la salud de nuestro planeta a largo plazo.

El mundo parece estar aprendiendo que enfrentarse a un enemigo común, como el COVID-19, requiere un enfoque colectivo y multisectorial para todo, desde el desarrollo y la producción de vacunas hasta la fabricación y distribución de equipos de protección personal (EPP) y el intercambio de datos. Además, el COVID-19 nos está obligando a reexaminar nuestras prioridades, lo que genera una apreciación renovada de nuestros espacios abiertos comunes y un cuestionamiento fundamental del consumismo desenfrenado.

Somos un grupo de exjefes de Estado, exministros de diversos sectores, presidentes ejecutivos y líderes cívicos. Colectivamente, reconocemos la fuerte asociación entre el liderazgo basado en valores y virtudes, y el éxito al enfrentar amenazas significativas para la salud, la economía, la seguridad alimentaria, la educación y el medio ambiente. Reconocemos que estos son tiempos de profunda incertidumbre e inseguridad. Sin embargo, esta también podría ser una era de notable liderazgo colectivo: una oportunidad no solo para superar la crisis económica y de salud pública más generalizada de los últimos cien años, sino también para convertirla en uno de nuestros mayores avances.

Entendemos que cultivar líderes y administradores no sucede por arte de magia, sino a través de una acción colectiva consistente, priorización e inversión. Existe una necesidad urgente de líderes como usted que comprendan la importancia del liderazgo y puedan abogar por los recursos necesarios para desarrollar capacidades de liderazgo y gestión, en todos los niveles y en todos los sectores. Creemos que la inversión masiva en estas habilidades es, en primer lugar, la única forma de vencer al COVID-19 y, en segundo lugar, la mejor esperanza que tenemos para alcanzar los ODS y garantizar un futuro brillante para nosotros, nuestros hijos y las generaciones venideras.

Por qué el liderazgo y la gestión son importantes para el desarrollo sostenible

Las buenas prácticas de liderazgo y gestión son esenciales para que las organizaciones y los sistemas prosperen. Ahora, más que nunca, necesitamos un liderazgo visionario para guiar a las instituciones gubernamentales y sus socios a medida que navegan el cambio constante en un mundo cada vez más complejo, interconectado e incierto. Esto debe combinarse con las habilidades de gestión necesarias para ofrecer resultados oportunos en un entorno operativo complejo. Una inversión en el desarrollo de ambos conjuntos de habilidades (liderazgo inspirador y gestión eficaz) es fundamental para el funcionamiento eficaz de las instituciones públicas y debe verse como un bien público.

Un informe reciente del Panel Independiente para la Preparación y Respuesta ante Pandemias (IPPPR, por sus siglas en inglés) observó: “El liderazgo y la competencia han contribuido más que el dinero en las respuestas a la pandemia. Muchos de los mejores ejemplos de liderazgo decisivo provienen de gobiernos y comunidades en entornos con recursos más limitados. Existe una clara oportunidad de construir un futuro más allá de la pandemia que se nutre de las fuentes de sabiduría de todas partes del mundo”¹.

Los líderes de hoy deben tener acceso a información de calidad que les permita tomar decisiones basadas en evidencia. Deben tener el coraje para ser decisivos incluso cuando esta información es incompleta y tener la humildad de reconocer sus propias limitaciones, sabiendo cuándo involucrar a otros y ayudarlos a brillar. Deben sentir respeto por los demás y sus opiniones, ser pacientes para escuchar y aprender de los demás, y empáticos para entender a las personas y construir lazos que les permitan inspirar. Deben estar dispuestos a compartir una visión colectiva para abordar desafíos complejos. Estos tipos de liderazgo ayudan a las organizaciones a innovar, capacitan a las personas para que den lo mejor de sí mismas e involucran a todos en un objetivo y una misión comunes.

Con mucha frecuencia, el “liderazgo” se combina con posiciones de autoridad. Por el contrario, vemos el liderazgo como una mentalidad, un conjunto de habilidades y comportamientos que se pueden aprender y, como un músculo, se fortalecen con la práctica. Nuestra opinión es que estas habilidades se pueden enseñar y cualquiera, independientemente de su cargo o estatus social, puede convertirse en un líder más eficaz.

Los desafíos que la comunidad de desarrollo pretende abordar son de naturaleza sistémica y multisectorial, requieren líderes capacitados para crear una visión compartida del futuro, administradores y equipos capaces de entregar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. A pesar de esto, y en detrimento nuestro, a menudo se pasa por alto el papel del liderazgo y la gestión en el desarrollo.

¹ The Independent Panel for Pandemic Preparedness & Response (2021) COVID-19: Make it the Last Pandemic. Consultado en línea en : https://theindependentpanel.org/wp-content/uploads/2021/05/COVID-19-Make-it-the-Last-Pandemic_final.pdf.

Los proyectos de desarrollo a gran escala tienden a impulsar la inversión en infraestructura y productos básicos, cosas que se cuantifican y miden más fácilmente y con resultados aparentes más inmediatos que las inversiones realizadas en capital humano. Sin embargo, el desarrollo sostenible a largo plazo exige que invirtamos en las personas y nos aseguremos de que puedan prosperar en un entorno que cambia rápidamente². Los ODS son una táctica directa para abordar los problemas más importantes del mundo y tienen como objetivo proporcionar “prosperidad las personas y el planeta³. Tienen la intención de acabar con la pobreza, el hambre y la desigualdad, actuar sobre el cambio climático y el medio ambiente, mejorar el acceso a la salud y la educación, construir instituciones y alianzas sólidas, y más. En gran medida, su consecución dependerá del liderazgo. Como señala el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible:

Un liderazgo eficaz se traduce en una formulación y aplicación prudente de las políticas públicas, así como en una buena prestación de servicios públicos, para satisfacer las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos. La consecución de los ODS requerirá los esfuerzos concertados de los gobiernos, el sector empresarial, la sociedad y los ciudadanos individuales. El liderazgo y la gestión innovadores serán esenciales para que las organizaciones de todos los sectores integren estos objetivos de desarrollo sostenible en los planes estratégicos y las actividades operativas al servicio de la realización de las aspiraciones de 2030.⁴

La brecha público-privada y el riesgo de subinversión

El sector privado reconoce la importancia de desarrollar líderes y administradores capacitados. A nivel mundial, los programas en ciencias empresariales y de gestión se encuentran constantemente entre los títulos de licenciatura más populares. Las empresas compiten para atraer al mejor talento egresado de escuelas de negocios y programas MBA. Se estima que el sector privado invierte entre 30 000 y 40 000 millones de USD al año^{5,6} en el desarrollo del liderazgo, y se gastan miles de millones más en el desarrollo de la capacidad de gestión.

En contraste, el sector público generalmente no le ha dado el mismo nivel de enfoque a las habilidades de liderazgo y gestión. Por lo general, los programas de estudios de desarrollo se centran menos en el liderazgo y la gestión que sus contrapartes de escuelas de negocios, y para las organizaciones de servicios públicos el tiempo dedicado a desarrollar tales habilidades a menudo se considera una extravagancia.

² El Banco Mundial (2018). Investing in People to Build Human Capital. Consultado en línea en:

<https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2018/08/03/investing-in-people-to-build-human-capital>.

³ Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Naciones Unidas. Consultado en línea en : <https://sdgs.un.org/goals>.

⁴ Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible (2018). The Essence of Leadership for Achieving the Sustainable Development Goals. Consultado en línea en: <https://sdg.iisd.org/commentary/generation-2030/the-essence-of-leadership-forachieving-the-sustainable-development-goals/>.

⁵ Wakefield, N. and Pastakia, K. (2016). Leadership Awakened: Generations, teams, science (Deloitte Insights). Consultado en línea en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/identifying-future-business-leaders-leadership.html>.

⁶ Boston Consulting Group. Driving diversity through culture change. Consultado en línea en: <https://www.bcg.com/en-us/capabilities/diversity-inclusion/driving-diversity-through-cultural-change.aspx>.

Esta es una oportunidad perdida, ya que el sector público representa una parte considerable de la economía mundial. Tanto en las economías desarrolladas como en desarrollo, el sector público emplea a un gran número de personas y es responsable de garantizar la disponibilidad de servicios básicos como atención médica, saneamiento y educación.

El sector público también juega un papel crucial para abordar nuestros desafíos más difíciles y persistentes: el cambio climático, la desigualdad, la crisis de los refugiados, la desinformación y la amenaza de nuevas pandemias. Estos y otros problemas globales requerirán un liderazgo audaz del sector público, así como la intermediación de asociaciones complejas y la cooperación multisectorial.

Por otra parte, los líderes del servicio civil suelen ser tecnócratas, que han ascendido a sus posiciones a través de trayectorias profesionales técnicas y especializadas. Esperamos que se mantengan al tanto de los desarrollos en sus campos y que dominen los procesos políticos de aprobar leyes y traducirlas en políticas. Además, exigimos que sean expertos administradores de proyectos capaces de entregar resultados. Todo esto debe lograrse en un entorno cada vez más complejo e interconectado.

Cumplir con estas múltiples expectativas requiere un conjunto de habilidades más amplio, incluidas las capacidades tradicionalmente más asociadas con el sector privado. Esto incluye establecer una visión, la planificación estratégica, la gestión de proyectos, la gestión de las partes interesadas, la visión financiera, la gestión de riesgos, la innovación, la gestión del cambio, priorización y delegación. Pero la mayoría de los funcionarios públicos y civiles han recibido poca o ninguna capacitación en estas áreas.

En una encuesta reciente, la mayoría de las organizaciones (tanto públicas como privadas) identifican el liderazgo como uno de los temas clave que deben abordar, pero menos de la mitad siente que se está invirtiendo lo suficiente en el desarrollo de buenos líderes⁷.

En cambio, existe la creencia generalizada de que estas habilidades de alguna manera se adquirirán mágicamente durante el trabajo. En realidad, esto no sucede sin una inversión dedicada y específica. Esto debe cambiar si queremos fortalecer las capacidades de aquellos que ya trabajan en el servicio público y garantizar que haya una fuente sólida de líderes y administradores calificados en las instituciones públicas. Al invertir menos en el desarrollo de líderes y administradores del sector público, las mismas personas en las que confiamos para abordar nuestros desafíos más apremiantes, corremos el riesgo de limitar el progreso colectivo en el logro de los ODS.

Limitaciones de los enfoques existentes

Muchos enfoques actuales para desarrollar estas habilidades críticas se basan en modelos y mentalidades obsoletos. El liderazgo todavía se considera a menudo como inherente: cualidades con las que nacen unos pocos elegidos, o como algo que se confiere a las personas designadas para ocupar puestos de autoridad. Más bien, creemos que el liderazgo es un conjunto de comportamientos que cualquiera puede aprender y, con la práctica, mejorar.

⁷ Reporte Deloitte Global Human Capital Trends (2019).

Para ser efectivos en el siglo XXI, los líderes deben desarrollar nuevos enfoques para abordar los desafíos que enfrentan y las oportunidades que se presentan. Deben considerar el nuevo contexto en el que se encuentran y aprovechar las competencias adquiridas, lo que incluye liderar el cambio, aceptar la ambigüedad y la incertidumbre, innovar constantemente y comprometerse con múltiples partes interesadas. Estas habilidades rara vez se enseñan en los programas tradicionales de liderazgo y gestión y, cuando se enseñan, el enfoque suele ser teórico y abstracto.

Si bien existen iniciativas actuales diseñadas para abordar la necesidad de un mejor liderazgo y gestión en el desarrollo, creemos que muchas de ellas están limitadas en varios aspectos clave.

En primer lugar, cuando se lleva a cabo la capacitación en gestión y liderazgo del sector público, tiende a basarse en métodos de enseñanza que enfatizan la transferencia de conocimientos sobre el cambio de comportamiento. Estos enfoques teóricos a menudo pasan por alto las habilidades que necesitarán los futuros líderes.

En segundo lugar, estos programas generalmente solo se ofrecen a líderes sénior y se enfocan en individuos en lugar de equipos y organizaciones. Para que se produzcan cambios a nivel institucional, debemos ir más allá de estos enfoques individualistas.

En tercer lugar, muchos programas existentes se caracterizan por tratarse de organizaciones internacionales que brindan capacitación en liderazgo en países de ingresos bajos y medianos, en lugar de desarrollar la capacidad institucional local y regional para brindar programas específicos del contexto. Sin embargo, hay una serie de iniciativas de liderazgo y gestión locales y regionales bien establecidas centradas en el sector público en países de bajos y medianos ingresos, así como programas de gestión y administración del sector público en las universidades. Asociarse con este tipo de iniciativas y desarrollar la capacidad de estas instituciones es una ruta más sostenible para construir una fuente de talento para el sector público, así como impulsar la investigación, la enseñanza y el discurso público sobre el papel del liderazgo y la gestión en el desarrollo. Las organizaciones internacionales que deseen apoyar el fortalecimiento del liderazgo del sector público y las habilidades de gestión en estos países deben buscar oportunidades para asociarse con iniciativas relevantes para desarrollar capacidades a largo plazo.

En cuarto lugar, la investigación, la evaluación y el monitoreo limitados de los programas de liderazgo y gestión, especialmente en países de ingresos bajos y medianos, dan como resultado una evidencia inadecuada con respecto a la aceptación, incluidos los enfoques de cambio de comportamiento. En algunos casos, no tenemos suficiente información sobre si, por ejemplo, la capacitación de los líderes principales se combinó con programas para equipos del sector público.

Y finalmente, los programas de liderazgo a menudo han reforzado la desigualdad de género en el lugar de trabajo al beneficiar desproporcionadamente a los hombres. La representación insuficiente de mujeres en el liderazgo en todos los sectores ha sido ampliamente documentada. Las normas y sesgos de género profundamente arraigados implican que es menos probable que las mujeres tengan oportunidades para asumir puestos de liderazgo o participar en programas de desarrollo de

de liderazgo. Sin embargo, existe amplia evidencia de que tanto hombres como mujeres tienen la capacidad de dirigir de manera efectiva las instituciones del sector público. Además, hay un creciente corpus de investigación que ha encontrado que la inclusión de género en el liderazgo tiende a contribuir a un mejor desempeño empresarial.

Un llamado para un nuevo enfoque

Evidentemente, debemos repensar nuestro enfoque para encontrar, desarrollar y nutrir líderes en todos los niveles. En este esfuerzo, debemos centrarnos en las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos modernos e involucrar a una amplia gama de actores. También debemos asegurarnos de que trabajamos en un cambio de comportamiento duradero y en la creación de culturas que apoyen las inversiones en desarrollo de liderazgo y gestión.

Estos esfuerzos deben equilibrar la necesidad de construir una fuente de futuros líderes que ingresen al servicio público con la necesidad de fortalecer las capacidades de los servidores públicos actuales. Construir la próxima generación de líderes es crucial, pero la urgencia y la escala de los desafíos globales que enfrentamos hoy muestran que no podemos darnos el lujo de esperar a que las generaciones futuras desarrollen soluciones: también debemos invertir en las habilidades de las personas que ya están en funciones de servicio público.

Desarrollar líderes de la próxima generación

Con la vista puesta en los desafíos del mañana, debemos promover una fuente diversa de talento entusiasmado por ingresar al servicio público. Los líderes jóvenes aportan nuevas ideas y enfoques innovadores a la vida pública, y tienen un interés significativo en la creación de un futuro más justo y equitativo. Invertir en líderes jóvenes asegura que la próxima generación tenga las habilidades para liderar y administrar de manera efectiva, y mejorará su comprensión sobre cómo ser administradores responsables y mentores inspiradores.

Necesitamos adoptar un enfoque sistémico para cultivar el liderazgo. Dentro de las organizaciones y las instituciones gubernamentales el liderazgo debe verse como algo que se practica en todos los niveles, y que tanto las posiciones junior como las sénior reciban apoyo para el desarrollo del liderazgo, así como oportunidades para aplicar y mejorar sus habilidades.

También deberíamos encontrar formas de trabajar con el sistema educativo para desarrollar estas habilidades. Los programas de preparación para el trabajo en las instituciones educativas deben centrarse en las habilidades esenciales de liderazgo y gestión junto con las habilidades técnicas que enseñan.

Ejemplos de diferentes enfoques para desarrollar una fuente de líderes:

Academia Africana para el Liderazgo: La African Leadership Academy (ALA) es un programa preuniversitario dedicado a identificar y desarrollar una red de jóvenes líderes de toda África para abordar los mayores desafíos del continente. Su plan de estudios de dos años busca acelerar la trayectoria de crecimiento de África al proporcionar un desarrollo de liderazgo práctico además de las materias académicas básicas habituales. Luego, los jóvenes líderes son guiados por una red de aliados y exalumnos en su camino hacia el impacto transformador en África.

Líderes públicos emergentes trabaja para construir un servicio civil más fuerte de abajo hacia arriba. A través de su beca de servicio público, reclutan a los futuros líderes más prometedores de África y los ubican en puestos importantes en el servicio civil. Durante un período de dos años, los becarios reciben apoyo de supervisión, capacitación rigurosa y tutoría, necesarias para iniciar y construir una carrera exitosa en el servicio público.

Cuerpo de Salud Global (GHC) maneja un programa de becas que crea una red diversa de líderes eficaces, colaborativos e impulsados por la equidad para fortalecer los sistemas de salud. La beca integra y capacita a jóvenes líderes talentosos con una amplia gama de habilidades y antecedentes y los ubica en roles no clínicos para servir durante 13 meses en roles de alto impacto en organizaciones mundiales de salud. Los becarios también reciben orientación y capacitación ejecutiva y, con fondos de GHC, unen sus habilidades y redes para implementar proyectos de salud en sus comunidades. También desarrollan un proyecto individual y tienen acceso a un fondo de desarrollo profesional para lograr un mayor impacto.

Teach for All opera en sesenta países y se enfoca en abordar las crecientes desigualdades globales en los sistemas educativos. Recluta a líderes prometedores que se comprometan con un programa de enseñanza de dos años en las escuelas y comunidades de escasos recursos de sus países mientras participan en capacitación continua y desarrollo de liderazgo. En lugar de abordar las desigualdades en la educación a través de intervenciones o productos específicos, el enfoque de Teach For All fomenta el ingenio de los líderes para trabajar juntos para resolver los problemas que son más relevantes para sus comunidades, teniendo en cuenta lo que aprenden al ser parte de una red global.

Habilidades adecuadas a objetivos

El lugar de trabajo moderno necesita que los empleados sean adaptables y resilientes, capaces de manejar la ambigüedad y el cambio constante, y dispuestos a mantener la curiosidad y adoptar la mentalidad de aprendizaje ante nuevas situaciones. Los líderes de hoy deben sentirse cómodos atravesando la complejidad: trabajar en colaboración entre sectores y disciplinas, adoptar la tecnología y la innovación, usar una cantidad cada vez mayor de datos para tomar decisiones, pensar de manera sistémica y holística y encontrar soluciones creativas a los problemas que enfrentan.

En este contexto, los líderes deben centrarse en las relaciones: cómo nos entendemos y nos relacionamos entre nosotros, empatizar con los demás y empoderar a quienes nos rodean, y gestionar un conjunto más amplio de actores internos y externos. Deben generar confianza a través de las líneas culturales y políticas, y equipar a otros para que también asuman roles de orquestación y liderazgo.

Estas competencias (adaptabilidad, resiliencia, capacidad de sintetizar información, pensamiento crítico y resolución de problemas) a menudo se denominan habilidades “blandas”, en contraste con las habilidades técnicas “duras” necesarias para realizar una tarea. Creemos que esta caracterización subestima las competencias y su importancia en el lugar de trabajo moderno. De hecho, dada la rapidez con la que pueden cambiar la tecnología y los requisitos técnicos para una tarea, es cada vez más importante que las personas fomenten la capacidad de aprender y adaptarse. Por lo tanto, preferimos el término habilidades básicas y creemos que desarrollarlas es tan importante como la capacitación técnica tanto en la educación como en el desarrollo profesional.

Ejemplos de estilos de liderazgo que facilitan enfrentar los desafíos modernos:

Liderazgo de servicio: Liderar desde atrás y centrarse en trabajar a través de las personas ayudándolas a contribuir al más alto nivel. Requiere habilidades interpersonales como la humildad, la empatía y la capacidad de escuchar y respetar a los demás. Este estilo ayuda a las personas a aprender y crecer, a sentirse decididas, motivadas y llenas de energía, y se enfoca en inspirar a los individuos y equipos para que den lo mejor de sí mismos.

Liderazgo basado en valores: Liderar un equipo y una organización en función de un conjunto compartido de valores, en lugar de reglas y métricas específicas. Este estilo requiere que los líderes identifiquen y comuniquen estos valores compartidos para establecer la base sobre la cual los miembros del equipo fundamentarán la toma de decisiones. Se espera que los líderes demuestren un liderazgo basado en valores en su propia toma de decisiones.

Enfoques contextuales, colectivos y sistémicos

Los métodos de enseñanza tradicionales a menudo tienen una capacidad limitada para impulsar el cambio de comportamiento, porque se centran principalmente en la transferencia de conocimientos (a través de conferencias) y en el individuo (en lugar del equipo más amplio y la cultura organizacional).

Es improbable que los enfoques individualistas del desarrollo del liderazgo produzcan un cambio a nivel institucional. Los entornos dan forma al comportamiento y, por lo tanto, para lograr un cambio a nivel del sistema, se requiere un enfoque colectivo del liderazgo para que el entorno más amplio aliente y celebre las buenas prácticas de liderazgo y gestión. Cuando un equipo y la organización más amplia en la que se incluye comparten un lenguaje común y una comprensión de lo que significa un buen liderazgo y gestión, crean una cultura de responsabilidad conjunta y liderazgo colectivo que despierta lo mejor de todos⁸.

Las ideas más recientes sobre el desarrollo de líderes ponen más énfasis en la capacitación, el aprendizaje experiencial, el aprendizaje contextualizado (*in situ* y personalizado) y el aprendizaje entre pares⁹. Esto traslada la educación fuera del salón de clases y brinda oportunidades para que las personas practiquen sus incipientes habilidades de liderazgo y gestión en un entorno donde puedan recibir comentarios constructivos, reflexionar y adaptarse a medida que perfeccionan sus habilidades y desarrollan una cultura de aprendizaje permanente.

Ejemplos de diferentes enfoques para el desarrollo de líderes:

AMP Health brinda apoyo a los gobiernos para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión de los equipos de salud pública. Al colaborar estrechamente con estos equipos, AMP Health adapta su enfoque para desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión que son más críticas para sus prioridades estratégicas. El enfoque combina lo siguiente: tutoría integrada y desarrollo de capacidades, aprendizaje experiencial a través de capacitación interactiva en persona y en línea, *coaching* ejecutivo, aprendizaje específico autodirigido e intercambio entre pares entre países.

Programa de Liderazgo Ministerial de Harvard: Cada año, aproximadamente treinta ministros de educación, salud y finanzas de países de bajos ingresos son llevados a Harvard para recibir una capacitación de una semana sobre la eficacia del liderazgo, el establecimiento de prioridades, la implementación de políticas, entre otros. El foro es dirigido e impartido por miembros sénior de la facultad de Harvard, expertos externos y un panel de exministros y ministros en servicio. El programa sirve para fomentar una red de ministros que continuamente comparten las mejores prácticas y se apoyan mutuamente en sus caminos de liderazgo.

⁸ Fitzsimons, D. (2016). How Shared Leadership Changes Our Relationships at Work. *Harvard Business Review*. Consultado en línea en: <https://hbr.org/2016/05/how-shared-leadership-changes-our-relationships-at-work>.

⁹ Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019). The Future of Leadership Development. *Harvard Business Review*. Consultado en línea en: https://media1-production.mightynetworks.com/asset/4825190/HBR_Future_of_Leadership_Development.pdf.

Programa Internacional de Liderazgo en Salud Pública (IPPHL): El programa reúne (virtualmente) a profesionales africanos en salud pública en la mitad de su carrera para perfeccionar sus habilidades de liderazgo y gestión. Se centra en el asesoramiento y la tutoría individual, así como en el desarrollo de una comunidad de práctica para que los participantes continúen con su aprendizaje y con el apoyo entre pares después del programa.

Fortalecer la capacidad local para desarrollar habilidades de liderazgo y gestión

Las instituciones locales que trabajan con el gobierno en el desarrollo de contenido y enfoques pedagógicos apropiados al contexto serán esenciales para sostener los esfuerzos de liderazgo y gestión a nivel nacional y subnacional. Además de las instituciones académicas, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado también pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo y la entrega de contenido de aprendizaje experiencial. Reunir un liderazgo multisectorial dinámico y comunidades de práctica de gestión ayuda a una amplia gama de socios a involucrarse (y permanecer) en esfuerzos impulsados localmente para desarrollar estas capacidades.

La oportunidad: lo que se puede lograr a través de un mejor liderazgo y gestión en el sector público

Más allá de los ODS, mejorar el liderazgo y la gestión para el desarrollo también conducirá a mejores enfoques al abordar las crisis y los complejos desafíos que enfrenta el gobierno.

Un ejemplo reciente es la forma ejemplar en que Nueva Zelanda manejó la crisis de COVID-19 con un fuerte liderazgo en el nivel superior, una competencia excepcional en la gestión de la crisis por parte de los organismos gubernamentales y la confianza generada por los líderes gubernamentales.

Otros ejemplos que destacan el efecto de tener mejores habilidades de liderazgo y gestión en el sector público:

EDUCACIÓN: SINGAPUR¹⁰

Situación: los directores de escuelas y líderes del sistema educativo en Singapur no estaban equipados con conjuntos de habilidades ampliadas necesarias para tener éxito en su trabajo (por ejemplo, manejo de la diversidad, adaptabilidad al cambio).

Solución: Singapur diseñó el Programa de Líderes en Educación (LEP) como un programa de tiempo completo de seis meses para aspirantes a líderes en educación. A través de este participantes estuvieron expuestos a lecciones interactivas sobre liderazgo y gestión estratégica para guiar la reforma organizacional. Hubo un enfoque en escenarios del mundo real basados en el contexto individual de cada participante. Se pidió a los directores de escuela que asesoraran a otros en su escuela a lo largo del programa; un esfuerzo para crear un meta-liderazgo para que los líderes existentes invirtieran en desarrollar liderazgo en otros.

Resultado: Singapur sigue siendo un líder mundial en educación y ocupa un lugar destacado en casi todas las métricas educativas relevantes. Por ejemplo, la tasa de alfabetización ha subido al 97% (del 92% al inicio de LEP). En los años transcurridos desde que comenzó LEP, el sistema educativo de Singapur ha sido calificado como el sistema educativo mejor equipado para satisfacer las necesidades de una economía competitiva¹¹. El programa en sí ha sido bien recibido por los líderes educativos de todo el país y ha ganado varios premios internacionales.

¹⁰ Jayapragas, P. (2016). Leaders in Education Program: The Singapore Model for Developing Effective Principal-ship Capability. *Current Issues in Comparative Education*, 19(1). Consultado en línea en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1128409.pdf>.

¹¹ OECD (2010) Singapore: Rapid Improvement Followed by Strong Performance. Consultado en línea en: <https://www.oecd.org/countries/singapore/46581101.pdf>.

MEDIO AMBIENTE: FIDJI¹²

Situación: los objetivos de Fijdi para combatir el cambio climático a través de la reducción de carbono se habían estancado debido a la falta de capacidad local y la ausencia de sistemas o herramientas para priorizar y ejecutar de manera efectiva las prioridades de desarrollo sostenible relacionadas con el medio ambiente.

Solución: el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente se asoció con la Universidad Técnica de Dinamarca para impartir talleres de desarrollo de capacidades a los representantes del ministerio ambiental local en Fijdi, así como a actores asociados en los sectores bancario y privado. Los talleres se centraron en la creación de herramientas de apoyo y capacitación para la gestión de proyectos, así como en la creación de una cultura que permitiera la cooperación multilateral y formas de trabajo más eficientes.

Resultado: se seleccionaron y ejecutaron con éxito varias prioridades de desarrollo, y se desarrolló un portafolio prospectivo para futuras oportunidades. Se estima que estos proyectos dieron lugar a una reducción anual de ~170000 toneladas de CO₂ en Fijdi.

SALUD: RUANDA^{13,14}

Situación: a raíz del genocidio de Ruanda, los sistemas de salud del país eran insuficientes y no podían administrar de manera efectiva las necesidades de atención médica del país.

Solución: el gobierno de Ruanda lanzó la “Visión 2020”, que se centró en mejorar la gobernanza, capacitar al capital humano dentro de múltiples sectores de desarrollo y coordinarse de manera más eficaz con la comunidad de donantes para ayudar a lograr sus objetivos de desarrollo. Sus esfuerzos se enfocaron en la descentralización de la administración de la salud con miras a desarrollar la capacidad local y crear culturas de liderazgo y apropiación a nivel distrital, al mismo tiempo que fomentaron la colaboración intersectorial efectiva.

Resultado: el sistema de salud de Ruanda ha sido reconocido como un modelo regional de atención médica eficaz, y es el único país subsahariano en vías de cumplir sus ODS relacionados con la salud. Han visto mejoras sustanciales en una variedad de métricas, incluida la reducción de las muertes maternas en un 60%, la reducción de las muertes por malaria en un 80% y la cobertura de salud extendida al 90% de la población.

¹² Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2017). Environmental change through capacity building: Africa, the Caribbean, and the Pacific – capacity building related to multilateral environmental agreements (MEAs) in African, Caribbean and Pacific (ACP) countries. Consultado en línea en:

<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20477/environmental-change-capacity-building-2017.pdf>

¹³ Quick, J.D. (2013). Leadership at all levels: the backbone of Rwanda's health system successes. Consultado en línea en:

<https://www.msh.org/blog/2013/03/27/leadership-at-all-levels-the-backbone-of-rwandas-health-system-successes>.

¹⁴ Emery, N. (2013) Rwanda's Historic Health Recovery: what the U.S. Might Learn. *The Atlantic*, 20 February 2013. Consultado en línea en: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2013/02/rwandas-historic-health-recovery-what-the-us-might-learn/273226/>.

Un llamado a la acción para invertir en el liderazgo y la gestión del sector público

Para lograr los ODS y los objetivos de desarrollo de cada país, debemos actuar ahora para habilitar y empoderar a las instituciones públicas con el fin de que aborden los complejos desafíos que enfrentan. La inversión en capacidades de liderazgo y gestión es esencial, y también necesitaremos el compromiso y el aporte de una amplia selección de partes, incluidos los gobiernos, el sector privado, la academia, las ONG, las instituciones multilaterales, los financiadores, las agencias implementadoras y la sociedad en general.

En cada caso, la mejor opción local para construir la capacidad necesaria de liderazgo y gestión dependerá del contexto, los recursos disponibles y las necesidades específicas de cada institución. Sin embargo, hay una serie de factores que aumentan la probabilidad de éxito, independientemente del enfoque o la ubicación.

Mayor colaboración multisectorial: el desarrollo de mejores líderes y administradores debe ser una prioridad colectiva en todo el sector público, una prioridad que todas las partes del gobierno adopten y en la que inviertan. Trabajar en silos es limitante, especialmente porque algunos de los mejores y más valiosos aprendizajes del intercambio de prácticas proviene de pares que enfrentan desafíos similares en otros sectores y geografías.

Cooperación con el sector privado: operando solo, el sector público no tiene las habilidades o los recursos necesarios para superar los obstáculos (o aprovechar oportunidades importantes) para lograr los ODS. Se necesitan alianzas con el sector privado para movilizar las habilidades técnicas, la innovación y la financiación necesarias. El sector privado también puede desempeñar un papel importante en apoyar el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión en el sector público. Las asociaciones público-privadas bien estructuradas se pueden utilizar para entregar bienes públicos de una manera mutuamente beneficiosa. Centrarse en el concepto de servicio público, como una forma de entregar bienes públicos, puede ayudar a romper la división actualmente inútil entre los sectores público y privado.

Cambiar hacia modelos locales de desarrollo de liderazgo y gestión en el lugar de trabajo: los recursos para eventos de capacitación únicos (o para personas seleccionadas para viajar a intervenciones de capacitación a corto plazo) podrían redirigirse para brindar servicios más inclusivos, locales y para ser desarrollados durante la práctica. Los programas que permiten al personal desarrollar sus habilidades de liderazgo y gestión en el trabajo permiten aprendizajes más contextualizados, relevantes y oportunos que luego se pueden aplicar directamente a las oportunidades que surjan y los desafíos que se enfrenten. Esto permite un desarrollo de habilidades más sostenible y un cambio de comportamiento duradero.

Oportunidades de liderazgo en todos los niveles: debido a que se necesita un buen liderazgo y gestión en todo el sector público, se deben ofrecer programas de capacitación y apoyo continuo en todos los niveles, incluidos el nacional, el periférico y el comunitario. Se debe prestar especial atención a las personas y los grupos que normalmente se pasan por alto para tales oportunidades de desarrollo, incluidas las mujeres, las niñas, los jóvenes, los discapacitados, las comunidades indígenas, las minorías culturales y lingüísticas, así como las personas que viven en regiones remotas y subdesarrolladas. También se deben hacer intentos para distribuir las oportunidades de manera justa entre los funcionarios públicos y civiles, y para evitar que las oportunidades de capacitación se ofrezcan repetidamente al mismo grupo de personas.

Una cultura solidaria: para que este esfuerzo sea sostenible, los propios líderes deberán defender y demostrar la importancia del desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión. Una cultura de liderazgo requiere que los líderes sénior den un paso adelante como capacitadores, modelos a seguir y defensores, apoyando a quienes los rodean en este esfuerzo. Es crucial que capacitemos a los líderes y administradores de los ministerios gubernamentales no solo para hacer, sino también para enseñar y defender que esto se asuma y se institucionalice en todos los niveles.

Transparencia y rendición de cuentas: debe haber una supervisión y medición local (impulsada por el país) del progreso hacia los objetivos de liderazgo y gestión para que los equipos sean responsables y conscientes de dónde se encuentran en su viaje. Esto también ayudará a los propios gobiernos y a otros socios financieros a comprender cómo su inversión está marcando la diferencia y debería promover la sostenibilidad en los esfuerzos de desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión.

Cumplir la promesa de un servicio civil capacitado requiere compromiso e inversión en el desarrollo tanto de capacidades de liderazgo como de gestión. Así es como promovemos un servicio público de calidad que satisfaga las ambiciones sociales en todos los sectores y que atraiga a los mejores talentos al sector.

Proponemos, por lo tanto, que los gobiernos consideren comprometerse a invertir USD 500 por empleado del sector público por año, en línea con los puntos de referencia del sector privado, en iniciativas de desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión para lograr cambios a nivel institucional. En la mayoría de los países donde existe un margen significativo para mejorar el liderazgo del sector público y la capacidad de gestión, esto se traduciría en gastar aproximadamente el 0,4 % del ingreso nacional bruto (INB) anualmente en tales esfuerzos. Los países que ya se encuentran dentro del cuartil superior del índice de capital humano según lo define el Banco Mundial¹⁵ (p. ej., Reino Unido, Nueva Zelanda) deberían considerar gastar el 0,1 % del INB para mantener el liderazgo del sector público y la capacidad de gestión que se ha construido a lo largo del tiempo¹⁶.

¹⁵ Proyecto de Capital Humano do Groupe El Banco Mundial. Consultado en línea en: www.worldbank.org/en/publication/human-capital

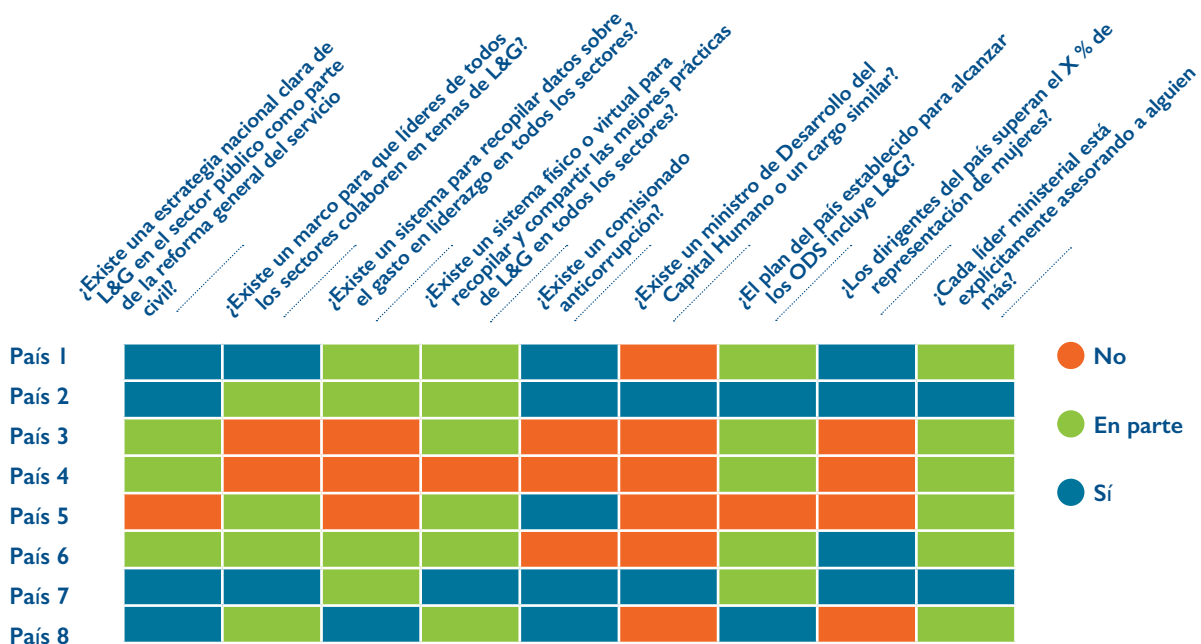
¹⁶ Basado en la identificación del gasto anual por empleado del sector privado en los EE. UU. y el Reino Unido, extrapolado a 10 países de referencia, y triangulado utilizando el tamaño de la fuerza laboral del sector público y los INB para identificar rangos razonables.

Es importante aclarar que no estamos pidiendo a los países que inviertan una cantidad prescrita en cada individuo, sino que el total de USD 500 por persona es un objetivo razonable para lograr un sector público estable y de alto funcionamiento. También reconocemos que hay muchas iniciativas que exigen un aumento del gasto público en sectores específicos. Sin embargo, no estamos pidiendo a los gobiernos que cambien los patrones de gasto entre los sectores, sino que aumenten la proporción del gasto dedicado al liderazgo y la gestión en todos los sectores como un medio para aumentar la eficiencia del gasto y, en última instancia, crear un mayor espacio fiscal para cumplir con los objetivos sociales.

Si bien apreciamos que este compromiso financiero puede ser desalentador, nuestros análisis sugieren que este nivel de inversión se amortizaría rápidamente si las capacidades mejoradas del servicio civil conducen a una mayor eficacia programática y eficiencia en el gasto en todo el gobierno. Si miramos el sector de la salud en Ghana como ejemplo, el gasto anual (a partir de 2016) fue de alrededor de USD 1,9 mil millones. Invertir USD 21 millones adicionales por año en capacitación en liderazgo y gestión (que es aproximadamente USD 500 por persona para todos los empleados de salud del sector público) se pagaría solo si hubiera una ganancia de eficiencia en el gasto de tan solo 1,2 %. En la práctica, esperamos que este retorno de la inversión sea mayor y que los resultados puedan conducir a ahorros de costos significativos para muchos, si no la mayoría, de los gobiernos.

Una tabla de resultados también podría ser una herramienta útil, no solo para que los países se aseguren de que van por buen camino hacia sus objetivos, sino también para medir el impacto de sus esfuerzos de inversión. Un ejemplo de tabla de resultados eficaz es la tabla de resultados para la rendición de cuentas y la acción de la African Leaders Malaria Alliance (ALMA).

Las métricas o preguntas específicas pueden diferir según el país, pero podrían incluir potencialmente:



También necesitamos replantear nuestra forma de pensar acerca de los esfuerzos de desarrollo, para pensar con más audacia y a más largo plazo. Los esfuerzos de desarrollo ya no pueden tratarse como proyectos concretos, y el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión no es simplemente “algo que sería bueno tener”. Múltiples partes interesadas en el ecosistema de desarrollo deberán involucrarse para abordar estos desafíos complejos y defender la causa para alcanzar su máximo potencial. Sus esfuerzos pueden incluir lo siguiente:

Gobiernos

- Evaluar las competencias actuales de liderazgo y gestión y los vacíos entre los servidores públicos.
- Destacar y aprovechar los programas anteriores de liderazgo y gestión que han arrojado resultados positivos tangibles.
- Superar la desigualdad de género en el sector público brindando oportunidades de capacitación ejecutiva, tutoría y desarrollo profesional para atraer, reclutar, capacitar, retener y promover a mujeres líderes.
- Fortalecer las instituciones locales para que puedan impulsar mejor la investigación, la enseñanza y el discurso público en torno al liderazgo y la gestión.
- Recopilar métricas continuas y tomar decisiones basadas en datos sobre dónde y cómo invertir en esfuerzos de desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión, para garantizar que la inversión se dirija a las intervenciones que tienen el mayor impacto.
- Comprometer un porcentaje del INB para el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión en el sector público, y trabajar con socios financieros externos (incluido el sector privado) para hacer frente a cualquier vacío de financiamiento.
- Convocar comunidades de práctica sobre liderazgo y gestión que reúnan a organizaciones públicas y privadas con un interés común en el servicio público. Identificar talento e instituciones locales que puedan contribuir al diseño e implementación de iniciativas de desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión para empleados del sector público.

Aliados de asistencia para el desarrollo

- En estrecha colaboración con los gobiernos, integrar la asistencia para el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión en todos los proyectos de desarrollo futuros y en curso.
- Priorizar los esfuerzos a largo plazo sobre proyectos concretos para promover el cambio de comportamiento y una mentalidad más sostenible entre los socios gubernamentales. Además, asignar fondos y recursos dedicados a dichos esfuerzos.

- Rastrear e informar sobre el gasto y el impacto de las iniciativas de liderazgo y gestión para comprender mejor el gasto requerido para generar resultados a largo plazo.
- Involucrar y convocar a otros miembros de la comunidad de asistencia para desarrollar este tema.

Sector privado

- Proporcionar recursos y apoyo (incluyendo tutoría y capacitación) a organizaciones que demuestren un compromiso con el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión y con equipos de administración pública del gobierno.
- Identificar formas en que la experiencia y la infraestructura del desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión del sector privado se pueden adaptar al contexto del sector público.
- Participar en comunidades de práctica de liderazgo y gestión que reúnan a los sectores público y privado.

Academia

- Revisar los programas existentes de desarrollo de liderazgo y gestión para garantizar que aborden las necesidades del sector público y los desafíos cada vez más complejos que enfrentan.
- Colaborar con otras partes interesadas para llevar los aprendizajes y conocimientos de los programas no académicos y los esfuerzos de desarrollo a las ofertas académicas nuevas y existentes (para su continua mejora y relevancia).
- Incorporar las ideas más recientes sobre las mejores prácticas de aprendizaje de adultos para crear programas más prácticos, accesibles y aplicados que se centren en el cambio de comportamiento sin dejar de basarse en el rigor académico.
- Colaborar en la creación y revisión de evidencia sobre qué enfoques de desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión son más efectivos y sólidos en el contexto local.
- Contribuir a abordar la desigualdad de género mediante la recopilación y el análisis de datos desagregados por género sobre los esfuerzos de gestión y liderazgo del sector público.

Comunidades locales

- Identificar oportunidades a nivel de la comunidad en las que se necesite desarrollar capacidades de liderazgo y gestión.
- Abogar por una mayor inversión en liderazgo y gestión apoyando a los candidatos que respaldan los principios del desarrollo de estas capacidades.
- Compartir los aprendizajes de los programas de desarrollo de capacidades con otros en la comunidad, inculcando una cultura de meta-liderazgo.
- Responsabilizar a los gobiernos de hacer que los servicios de alta calidad estén disponibles para todos, lo que impulsará la necesidad de invertir en las capacidades de liderazgo y gestión de los equipos del sector público.

Conclusión

Creemos que un mundo mejor es posible. Un mundo con acceso universal a la atención médica esencial, con desigualdad reducida, mayores derechos para los trabajadores, suministros de alimentos más sostenibles, sistemas educativos transformados y un mayor énfasis en la salud de nuestro planeta a largo plazo. Para lograr esto, necesitamos equipos visionarios y efectivos que guíen a las instituciones gubernamentales y a sus socios a medida que transitan por el cambio constante.

Hemos argumentado a favor de un nuevo enfoque para invertir en liderazgo y gestión: uno que aborde la desigualdad de género, que priorice el acompañamiento, el aprendizaje práctico, el aprendizaje contextualizado (*in situ* y personalizado) y el aprendizaje entre pares sobre los enfoques tradicionales que se centran en la transferencia de conocimientos a través de clases. También creemos que se debe priorizar un enfoque más inclusivo que apunte a obtener el cambio a nivel institucional sobre enfoques que se centren en personas designadas para puestos de autoridad. Además, la creación de instituciones locales y regionales para impulsar conversaciones sobre liderazgo y gestión debe tener prioridad sobre la importación de intervenciones a corto plazo de organizaciones internacionales.

Creemos que invertir en el desarrollo de la próxima generación de líderes y administradores del sector público generará enormes dividendos a medida que los equipos de servidores públicos se vuelvan más efectivos y eficientes, lo que a su vez atraerá nuevos talentos al servicio público. Con la inversión y los aliados adecuados, podemos desarrollar los equipos de servicio civil que pueden ayudarnos a enfrentar los desafíos de hoy, aprovechar nuevas oportunidades y construir un mejor mañana.

Acerca del Consejo

El Consejo de Alto Nivel para el Liderazgo y la Gestión para el Desarrollo convoca a personas destacadas de diversas geografías de los sectores público y privado con el fin de catalizar los esfuerzos colectivos para cambiar el enfoque sobre el desarrollo para centrarse más en las personas, además de los productos básicos y la financiación. El Consejo de Alto Nivel tiene como objetivo establecer un curso visionario para invertir en capital humano para el desarrollo.



Barbara Bush

Barbara Bush es cofundadora y presidenta de la Junta de Global Health Corps, una organización que moviliza a una comunidad mundial de líderes jóvenes para construir un movimiento por la equidad en la salud. Barbara terminó recientemente su maestría en Administración Pública en la Kennedy School de Harvard. Actualmente es ejecutiva en residencia en Schmidt Futures.

Helen Clark

Helen Clark fue primera ministra de Nueva Zelanda y fue administradora del PNUD. Actualmente preside las Juntas de la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas y la Asociación para la Salud Materna, Neonatal e Infantil.



Jamie Cooper

Jamie Cooper es directora fundadora y presidenta de Big Win Philanthropy. Tiene más de 20 años de experiencia reuniendo a líderes del sector privado, de gobierno y de organizaciones sin fines de lucro para aplicar políticas innovadoras sobre cuestiones económicas y sociales. Anteriormente cofundó Children's Investment Fund Foundation (CIFF) y se desempeñó como presidenta y directora ejecutiva.

Julio Frenk

Desde 2015, Julio Frenk es presidente de la Universidad de Miami. Antes de unirse a la Universidad de Miami, fue decano de Harvard T.H. Chan School of Public Health y profesor T&G Angelopoulos de Salud Pública y Desarrollo Internacional. Se desempeñó como ministro de Salud de México de 2000 a 2006. Fue el director general fundador del Instituto Nacional de Salud Pública de México, una de las instituciones líderes de su tipo en el mundo en vías de desarrollo.





Dan Glickman

Dan Glickman es alto consejero y presidente de la Junta Asesora Internacional de APCO Worldwide, miembro de la junta y ahora director principal de Chicago Mercantile Exchange y asesor principal de la Coalición de Liderazgo Global de EE. UU. Anteriormente fue vicepresidente del Instituto Aspen y director ejecutivo del Programa del Congreso del Instituto Aspen. Antes de unirse al Instituto Aspen, se desempeñó como Secretario de Agricultura de EE. UU. en la administración Clinton. Anteriormente representó al cuarto distrito del Congreso de Kansas durante 18 años en la Cámara de Representantes de los Estados Unidos.

Wendy Kopp

Wendy Kopp es directora ejecutiva y cofundadora de Teach For All, una red global de organizaciones independientes que están desarrollando liderazgo colectivo para garantizar que todos los niños alcancen su potencial. Wendy fundó Teach For America en 1989 para canalizar la energía de su generación hacia la expansión de las oportunidades educativas en los Estados Unidos. Desde 2007, Wendy ha liderado el desarrollo de Teach For All para responder a la iniciativa de emprendedores sociales de todo el mundo que estaban decididos a adaptar este enfoque en sus propios países.



Ngozi Okonjo-Iweala

Actualmente es directora general de la Organización Mundial del Comercio. Se ha desempeñado dos veces como ministra de Finanzas de Nigeria, la más reciente entre 2011 y 2015, un cargo que abarcó el portafolio ampliado del ministro coordinador de Economía. Anteriormente se desempeñó como presidenta de la Junta de GAVI, la Alianza de Vacunas.

Muhammad Ali Pate

Muhammad Ali Pate es profesor Julio Frenk de Práctica de Liderazgo en Salud Pública en el departamento de Salud Global y Población de la Harvard T.H. Chan School de Salud Pública. Anteriormente fue director global de Salud, Nutrición y Población (HNP) en el Banco Mundial y director del Fondo de Financiamiento Global para Mujeres, Niños y Adolescentes (GFF). El Dr. Pate, de nacionalidad estadounidense y nigeriana, también fue ministro de Estado de Salud de la República Federal de Nigeria.





Joy Phumaphi

Joy Phumaphi es secretaria ejecutiva de African Leaders Malaria Alliance (ALMA). Fue ministra de Salud de Botsuana. Antes de servir como ministra de Salud, comenzó el servicio público en Botsuana como auditora del gobierno local y pasó a servir en el Parlamento y como representante de la Comunidad para el Desarrollo de África Austral. La Sra. Phumaphi fue anteriormente subdirectora general de Salud Familiar y Comunitaria en la Organización Mundial de la Salud y también se desempeñó como vicepresidenta de Desarrollo Humano en el Banco Mundial.

Manuel Pulgar Vidal

Manuel Pulgar Vidal es el líder de Práctica Global de Clima y Energía de WWF. Se desempeñó como ministro de Medio Ambiente de Perú (2011 a 2016) y como presidente de la Vigésima Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en 2014. Forma parte de las Juntas de F20, Forest Trends, Amazon Conservation Association y la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. Manuel es el presidente del Consejo de Evaluación de los Bonos Verdes Soberanos de Francia y es miembro tanto del Grupo Asesor del Centro de Negociaciones Multilaterales como de la Asamblea de WWF - Columbia. Recientemente fue nombrado embajador principal de la Coalición para las Transiciones Urbanas y miembro del Grupo Asesor de Liderazgo y Gestión del Instituto Aspen.



Jaime Saavedra

Jaime Saavedra lidera la Práctica Global de Educación en el Grupo del Banco Mundial. Se reincorporó al Grupo del Banco Mundial desde el Gobierno de Perú, donde se desempeñó como ministro de Educación de 2013 a 2016. Antes de asumir su cargo como ministro de Educación de Perú, tuvo una carrera de diez años en el Banco Mundial donde, más recientemente, se desempeñó como director de Reducción de la Pobreza y Equidad, así como vicepresidente interino de la Red de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica.

Ellen Johnson Sirleaf

La premio nobel Ellen Johnson Sirleaf es una destacada promotora de la libertad, la paz, la justicia y el gobierno democrático. La primera jefa de estado elegida democráticamente de África lideró a Liberia a través de la reconciliación y la recuperación después de la guerra civil de una década y durante la crisis del ébola. La presidenta Sirleaf recibió el prestigioso premio nobel de la Paz en 2011. Recibió la Medalla Presidencial de la Libertad, el premio civil más importante de los Estados Unidos, por su coraje personal y su compromiso inquebrantable con la libertad de los africanos.



Ernesto Zedillo

Ernesto Zedillo es el director del Centro para el Estudio de la Globalización de Yale. Después de casi una década en el Banco Central de México, se desempeñó como subsecretario de Presupuesto, secretario de Programación Económica y Presupuesto y secretario de Educación antes de ocupar el cargo de presidente de México de 1994 a 2000. Es miembro de The Elders y presidente de la junta del Instituto de Gobernanza de Recursos Naturales y el Consejo Económico de Salud Planetaria de la Fundación Rockefeller.

Secretario del Consejo

Robert Newman

Robert Newman es pediatra con más de 30 años de experiencia en salud y desarrollo global como líder, administrador, formulador de políticas, epidemiólogo, implementador de programas, investigador y médico. Actualmente es director de AMP Health. Antes de eso, ocupó cargos como director de País de los CDC de EE. UU. en Camboya, director administrativo de Políticas y Desempeño en Gavi, director del Programa Global contra la Malaria en la Organización Mundial de la Salud, líder del equipo de CDC para la Iniciativa del Presidente contra la Malaria y coordinador de país para Health Alliance International en Mozambique.



Agradecimientos

El Consejo de Alto Nivel desea agradecer a Peggy Clark por ayudar a establecer el consejo y servir como cosecretaria hasta septiembre de 2021. Peggy es actualmente la directora ejecutiva del Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer. Anteriormente fue vicepresidenta de Programas de Políticas y directora ejecutiva de Aspen Global Innovators Group. Anteriormente, se desempeñó como vicepresidenta ejecutiva del Instituto Aspen, cofundadora y directora general de Realizing Rights, presidenta del Foro del Programa de Mujeres en la Fundación Ford, y como la primera directora de Pequeñas Empresas y Crédito en la Federación Save the Children.

El Consejo desea agradecer a los miembros del equipo de AMP Health Eve Allen, Dylan Edwards, Klara Michal y Jordan Morrissey por su apoyo. También agradecemos a Vignesh Rao y Logan Stroburg por su investigación sobre los temas discutidos en este informe, y a Katelyn McEvoy por su apoyo en el desarrollo inicial del Consejo de Alto Nivel. Finalmente, agradecemos a Sir George Alleyne por su participación inicial en el Consejo.



HIGH-LEVEL COUNCIL ON
**LEADERSHIP & MANAGEMENT
FOR DEVELOPMENT**

 aspen institute