

CUADERNO DEL DESARROLLO

# 09

Un nuevo liderazgo  
para la región:  
**Una conversación  
entre líderes  
iberoamericanos**

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA



Una charla magistral con  
**Epsy Campbell**  
**Rocío Martínez-Sampere**  
**Áurea Carolina**  
**Neyla Yadira Amú**  
**Sofía Saravia**  
**Mauricio Campillay**  
**Eglantina Zingg**  
en el marco del Diplomado en  
**Gobernabilidad e Innovación  
Pública para Líderes y Lideresas  
de América Latina  
y el Caribe**

---

Primera edición / 19 de septiembre 2022



**Temas asociados**

Gobernabilidad

Liderazgo

Política

Desarrollo

Naciones Unidas

América Latina  
y el Caribe

Iberoamérica

## RESUMEN

- Se vive en una tribu global: cuando algo o alguien está mal, todos los miembros deberían enfocarse en averiguar cómo salir adelante. En una tribu, se salvan todos o no se salva nadie. Por esa razón, se deben priorizar acciones como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Realmente, no hay que dejar a nadie atrás o no habrá diferencia en el liderazgo actual.
- Los cargos políticos deben usarse como herramientas para transformar y para garantizar que las personas que están más atrás sean la prioridad, si no, serían posiciones sin sentido. Por esa razón, cuando se está en los espacios de poder, hay que tener la capacidad de priorizar los sectores donde se deben poner los mayores esfuerzos y recursos.
- Hay que aprender y saber escuchar a quiénes ya han estado en cargos de poder. Sin caer en la nostalgia del antes, hay que evitar la arrogancia de pensar que el mundo empieza por las acciones propias.
- El liderazgo nace de las convicciones, prácticas y maneras de estar con la gente. Se necesitan personas que sean integrales, con visión, que sean un referente para que otras personas también puedan ser líderes. La generosidad y el compromiso de compartir el poder son las claves para la transformación.
- Ser líder es tener un sentido de desprendimiento, ya que, para ejercer un rol de liderazgo, se debe renunciar a ciertas cosas, y, muchas veces, esas renunciadas duelen. Esta renuncia debe tener un sentido de diálogo y responder a la pregunta: ¿Para qué somos líderes?
- El liderazgo parte de una relación con el otro. A partir de esta noción, el liderazgo es un servicio a los humanos y a las comunidades, se trata de un servicio a la vida. No se trata de las características excepcionales de alguien en particular sino de un proyecto colectivo.



## CONTEXTO

En el marco del Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe organizado y dictado por CAF, en conjunto con 16 universidades de la región, se imparten 12 charlas magistrales en vivo virtualmente a todos los estudiantes del Diplomado en español, inglés y portugués en simultáneo.

Estas charlas son dictadas por expertos y líderes con prestigio internacional, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento, comparten con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus temas de *expertise*.

Los Cuadernos del Desarrollo están basados en estas charlas magistrales. Este noveno cuaderno recoge la charla magistral presentada, en el marco de la actividad, "Muchas Voces, una región: América Latina y el Caribe trabajando en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible", en ocasión del décimo aniversario de CAF como observador permanente del Sistema de Naciones Unidas.

Para esta oportunidad, se contó con una presentación inicial por parte del presidente ejecutivo de CAF -banco de desarrollo de América Latina, Sergio Díaz-Granados. Por otro lado, la moderación de este espacio estuvo a cargo de Christian Asinelli, vicepresidente corporativo de Programación Estratégica de CAF. Quienes formaron parte de este panel fueron Epsy Campbell, ex primera vicepresidenta de la República de Costa Rica; Rocío Martínez-Sampere, directora de la Fundación Felipe González; Áurea Carolina, diputada de la Cámara de Diputados de Brasil; Sofía Saravia, integrante del programa Scholas, Laudato Si'; Mauricio Campillay, integrante del programa Scholas, Laudato Si'; y Eglantina Zingg, fundadora y CEO de Goleadoras.org.

**RESUMEN  
BIBLIOGRÁFICO  
DE LOS EXPOSITORES**

## Epsy Campbell

Ex primera vicepresidenta  
de la República de Costa Rica.

Realizó estudios en Administración de Negocios, Sociología y Ciencias Políticas en la Universidad de Costa Rica, y de Economía en la Universidad Latina de Costa Rica. Cuenta con una maestría en Técnicas Avanzadas de Gestión y Decisión Política por el Programa Gadex en Madrid, y una maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo por parte de la Fundación Cultural y de Estudios Sociales en España. También, se desempeñó como ministra de Relaciones Exteriores de su país, previo a ocupar su cargo actual. Campbell ha sido reconocida por la Revista Forbes como una de las mujeres más poderosas de América Latina y el Caribe en 2019. Ese mismo año, UNICEF la nombró "Campeona" para la estrategia "Generación Sin Límites" por su compromiso con los niños, niñas y jóvenes del continente. Actualmente, preside el Foro Permanente de Afrodescendientes de Naciones Unidas.

## Rocío Martínez -Sampere

Directora de la Fundación  
Felipe González -España.

Tiene estudios en la Universidad Pompeu y un Máster en Economía, Políticas Públicas y Administración por la *London School of Economics*. Entre 2006-2015, fue diputada en el Parlament de Catalunya por el Partido Socialista (PSC). Ha ejercido la docencia en la *London School of Economics and Political Science*, en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y en el Instituto Barcelona, *American University*. Ha sido coordinadora del equipo de investigación de la Fundación Rafael Campalans, como investigadora en el Organismo Autónomo Flor de Maig de la Diputación de Barcelona y como responsable del gabinete del presidente de la Fundación CIDOB.

## Áurea Carolina

Diputada de la Cámara  
de Diputados de Brasil.

Posee una licenciatura en Ciencias Sociales (2008) y un Máster en Ciencias Políticas (2015), ambas de la Universidad Federal de Belo Horizonte y tiene una especialización en Género e Igualdad de la Universitat Autònoma (2011). Formó parte en varios cargos de la Asociación Imagen Comunitaria. Fue coordinadora artística de la Fundación Municipal de Cultura de Belo Horizonte. Entre 2009 y 2010, se desarrolló como analista de promoción social en el Servicio Nacional de Aprendizaje del Cooperativismo en Brasilia. Anteriormente, se desempeñó como concejal en la ciudad de Belo Horizonte.



**RESUMEN  
BIBLIOGRÁFICO  
DE LOS EXPOSITORES**

## Sofía Saravia

Integrante del programa  
Scholas, Laudato Si' – Argentina.

Es profesora de Filosofía, egresada de la Pontificia Universidad Católica Argentina (2015) y tiene un Máster en Ética aplicada: responsabilidad social y medioambiental de la *Université Paris Panthéon-Sorbonne* (2017). Actualmente, se desempeña como redactora y miembro del comité estratégico del medio de comunicación *La Pause Philo*, donde explora la filosofía aplicada y reflexiona sobre las problemáticas de la sociedad para redireccionar la acción.

## Mauricio Campillay

Integrante del programa  
Scholas, Laudato Si'- Chile.

Es concejal de la Municipalidad de Sierra Gorda en Chile.

## Eglantina Zingg

Fundadora y CEO de Goleadoras.org  
y conductora del podcast  
The Zingg – Venezuela.

Es graduada en Medios y Comunicación Social de *American University*, asistió a la Academia de Música y Arte Dramático de Londres (LAMDA). También, fue conductora del programa *L'Gueveo* para la cadena *MTV Latin America* y fue presentadora de los *MTV Latin Music Video Awards* y los *MTV Latin America Movie Awards*. En 2010, Eglantina fundó *Project Peace Latin America* (PPLA), una organización sin ánimo de lucro que utiliza el fútbol para educar y empoderar a las niñas que viven en comunidades vulnerables de toda la región y convertirlas en agentes de paz en países como Venezuela, Haití, República Dominicana, México y Colombia.



En el marco de la actividad, “Muchas Voces, una región: América Latina y el Caribe trabajando en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, CAF -banco de desarrollo de América Latina- realizó un balance de sus primeros diez años como observador permanente dentro del Sistema de Naciones Unidas.

## INTRODUCCIÓN

**En esta actividad**, llevada a cabo en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, se realizó un encuentro especial basado en un diálogo intergeneracional denominado: “Un nuevo liderazgo para la región: Una conversación entre líderes iberoamericanos”, que forma parte de las charlas magistrales en el marco del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública.

**A manera** de introducción, Sergio Díaz-Granados, presidente ejecutivo de CAF -banco de desarrollo de América Latina- reflexionó sobre el rol de liderazgo, iniciando con una cita de Henry Kissinger, exsecretario

de Estado de Estados Unidos: *“La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están, hasta donde no han estado”*.

**Esta frase** tiene especial relevancia en el contexto actual, afirma Díaz-Granados, ya que se desencadena una tormenta sin precedentes en América Latina y el Caribe. Según *The Latin American Economic Outlook 2021 (LEO)*, un informe realizado por CAF junto a la OCDE, la Comisión de la Unión Europea y la CEPAL, las crisis entrelazadas que existen en la región están agravando sus principales desafíos: la baja productividad, la desigualdad, las debilidades

institucionales y la sostenibilidad ambiental. A estos, se suma el progresivo crecimiento de una grieta en las sociedades, producto de la polarización política, las tensiones sociales, la violencia y las consecuencias de la crisis económica. Esta grieta no está en un punto específico sino en todas partes, es una ruptura más amplia que trasciende a los campos sociales, económicos, políticos, ideológicos, culturales y generacionales.

**Ante esta situación**, Sergio Díaz-Granados señala que el diálogo, la construcción de consensos y la promoción de esquemas institucionales flexibles

e innovadores, y la formulación de iniciativas que respondan a las necesidades de las personas, son las claves para cerrar esas grietas. CAF cree en la construcción de una visión colectiva que promueva acciones de alto impacto en favor del desarrollo.

**En esa misma línea**, destacó que CAF se interesa en seguir fortaleciendo la formación de nuevos liderazgos en la región, como se hace a través del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública. Mantenerse a flote en el medio de esta tormenta que atraviesa la región es importante, pero llegar al punto de destino, como puede

ser la Agenda 2030, requiere capacidad para definir el rumbo. El nuevo contrato social para una región, y un mundo post pandemia, se sella garantizando que todos tengan las herramientas y formación necesarias para trazar el rumbo; y así, se tenga la habilidad de conducir la nave en medio de la tormenta.

# Ideas principales

Sergio Díaz-Granados menciona que los líderes y las lideresas iberoamericanas que acompañan esta charla magistral son una representación de ideas frescas.



## ¿Qué significa para cada uno de ustedes ser un líder que transforma?

1

### Epsy Campbell:

La definición de líder es tener una visión global con la certeza de saber dónde está la solución. Pero no solo se necesita la visión, *sino la capacidad de convencer a los demás de que aquello que visualizas, existe y es alcanzable*. En estos tiempos, uno de los elementos más importante es que esa visión, pueda tener coherencia con la transformación que requiere la región y la humanidad a

nivel global. Estoy totalmente convencida de que tenemos que hacer un cambio en la matriz de poder. Que el poder de las mujeres, que siempre fue visto como secundario, ahora esté en el centro de la transformación, que sea un vehículo para re-entender las relaciones entre las personas y volver a tener una lógica de cuidado, sostenibilidad, cooperación que permita a todas y todos obtener bienestar.

2

### Rocío Martínez-Sampere:

Un liderazgo debe tener misión y visión. La diferencia entre un líder y un activista es que el líder no solo busca causar impacto, sino, además, quiere transformar. Para alcanzar esto, hay que entender la realidad. Es decir, no hay liderazgo si este no interpela al estado de ánimo de los ciudadanos que quiere guiar. Un líder es un guía, como indicaba Max Weber. En ese sentido, una persona que ejerza el liderazgo tiene que saber

transitar las adversidades, y eso es algo difícil. No solo se debe saber dónde está la cima de la montaña que se quiere alcanzar, también debe preocuparse por no derrapar en cada curva. Esto va más allá de las capacidades personales que se dan en muchos tipos de liderazgos, más allá de la simpatía, la intelectualidad y la emocionalidad, ya que estos pueden variar, pero no la capacidad de transformar, conectar con la gente y saber transitar.

Sergio Díaz-Granados menciona que los líderes y las lideresas iberoamericanas que acompañan esta charla magistral son una representación de ideas frescas y una muestra de que es posible abordar con éxitos las necesidades y desafíos de la región. Las historias de estas personas indican que el liderazgo está en todas las esferas, no sólo en la política sino también en la economía, en la sociedad y en el deporte.

La charla fue moderada por Christian Asinelli, vicepresidente corporativo de Programación Estratégica de CAF, quien formuló las siguientes preguntas:



**3****Áurea Carolina:**

El liderazgo viene de las convicciones, prácticas y maneras de estar con la gente. Necesitamos personas que sean íntegras, con visión y sean un referente para que otras personas también puedan ser líderes. Yo creo que la generosidad y el compromiso de compartir el poder son las claves para la transformación, para que el poder sea un espacio de cuidado, diversidad y justicia. También, el poder puede ser emancipador,

desde el día a día, desde los comunes y las posibilidades de la gente con autonomía, para que tengan la capacidad de impulsar y motivar a más personas. El liderazgo, ya sea en las instituciones o en las comunidades, se trata de un ejercicio donde las personas deben estar dispuestas a aprender, crecer y, especialmente, a tener una disposición permanente de trabajar.

**4****Sofía Saravia:**

Normalmente, cuando se habla de líder, se habla de aquella figura que dirige a otras personas. Pero el liderazgo parte de una relación con el otro. A partir de esta noción, el liderazgo es un servicio a los grupos humanos y a las comunidades, se trata de un servicio a la vida. El liderazgo no se trata de las características excepcionales de alguien en particular, sino de un proyecto colectivo, social o más comunitario. El temor de centrarnos solo en un líder es caer en un mesianismo, donde se espera que alguien vendrá a salvarnos, y no es así. El liderazgo es un servicio a la comunidad y a la vida.

**5****Mauricio Campillay:**

El liderazgo es algo profundo, relacionado con el sentido a la renuncia. Ser líder es tener sentido de desprendimiento, ya que, para ejercer un rol de liderazgo, se debe renunciar a ciertas cosas, y, muchas veces, esas renunciadas duelen. Pero esta renuncia debe estar acompañada por un sentido de diálogo y responder a la pregunta: ¿para qué somos líderes? Esa es una pregunta que nos hace constantemente el papa Francisco dentro del Programa Scholas, Laudato Si'. Necesitamos de un liderazgo que se desprenda, pero que entienda que debe dialogar con las personas más necesitadas y aquellas que más están sufriendo, si esto no se hace, no se puede hablar de liderazgo.

**6****Eglantina Zingg:**

El liderazgo se trata de la empatía y la vocación de servicio. Esto es algo que siempre llevo presente, especialmente al momento de comunicarme con tantas adolescentes. Hay que desarrollar la empatía para dialogar con ellas y ponerme en sus zapatos; así puedo saber y sentir los retos y sueños que puedan tener. Independientemente del lugar donde se nace, el color de piel y las ideologías, todas las personas tenemos retos y sueños como seres humanos. Un líder debe tener un gran sentido de inclusión y una insaciable vocación de servicio, siempre orientada a construir una sociedad más sana, inclusiva y tolerante.



## En función de sus experiencias, ¿cuáles son las principales características del liderazgo?

1

### **Epsy Campbell:**

En mi experiencia, el desafío más grande que he tenido fue tratar de colocar en la agenda colectiva a las personas que más me duelen. Una de las características más importante del liderazgo es tener la capacidad de ponernos en los pies de los otros y las otras, eso se llama compasión. Desde ese lugar, yo asumí un rol de liderazgo. Mi misión de vida es colocar en el debate público los temas de millones de personas que están todavía al margen de la humanidad, porque no tienen los derechos más elementales; porque las cosas que damos por descontado todos los días, cuando nos levantamos, esas personas no las tienen. En ese camino, el gran desafío para mí es encontrar más aliados y aliadas, más gente que esté dispuesta a entender la realidad de las mujeres y las personas afrodescendientes. También pienso en los pueblos indígenas, que, sin la necesidad de que pase por nuestra propia piel, seamos capaces de colocarnos en el lugar ellas y ellos.

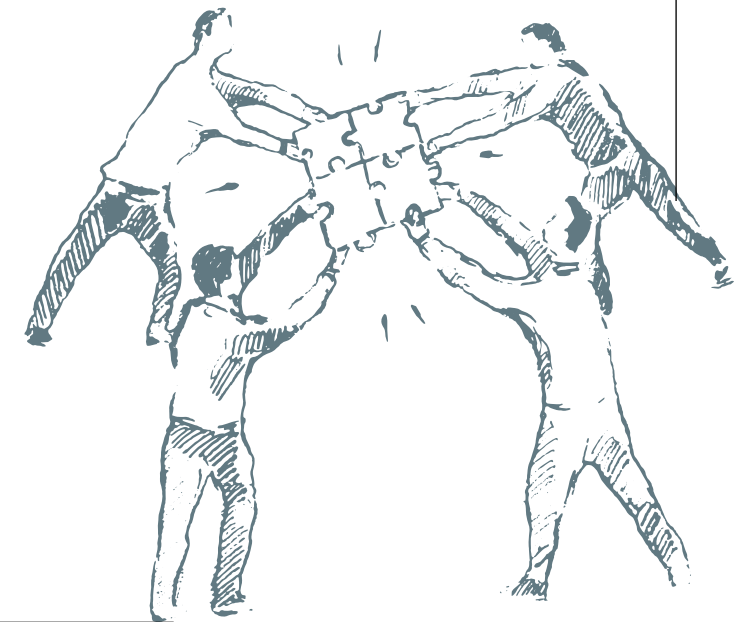
2

### **Rocío Martínez-Sampere:**

Considero que no es lo mismo un liderazgo para una comunidad que un liderazgo político. Cuando tú lideras políticamente, necesitas atender a la pluralidad y a las contradicciones, eso es un poco complicado, tener empatía es clave para poder manejarlo. Para ejercer el liderazgo, se requiere determinación, porque el juicio político sobre el liderazgo no se trata sobre las características personales, sino de las consecuencias que ese liderazgo es capaz de materializar. El juicio político es sobre lo que hiciste, no sobre lo que pretendiste hacer. Por eso, la diferencia entre los liderazgos de activistas o influenciadores, respecto al liderazgo político, se trata de que, en este último, se debe transitar los cambios.

En un contexto global, desintermediado por las redes sociales, donde todo se ha hecho más horizontal, resulta más difícil transitar

como líder los cambios, especialmente considerando la realidad de ese grupo heterogéneo que compone una sociedad democrática. Hay que reflexionar sobre cómo se transita para que los cambios sean efectivos. Puedes decirle a la gente que quieres llegar a la cima de una montaña y puedes convencerles para que te sigan, pero la parte difícil será qué hacer, cuando, subiendo la cuesta, no se vea el final. En las curvas mientras se sube, las personas se pueden cansar. Para saber qué hacer frente a estos escenarios complejos, hay que capacitarnos, porque gente comprometida, empática y con ganas de cambiar el mundo sí existe, pero resulta más difícil poner las herramientas en práctica. Debemos manejar instrumentos para ayudar a que el camino sí se pueda transitar.





3

**Áurea Carolina:**

Yo vengo de una experiencia en la gestión pública en los últimos seis años. Pero, antes, era una activista popular que trabajaba con jóvenes, mujeres, grupos culturales. Decidí ingresar en la política institucional porque no me veía representada, porque no había una representación de gente como yo, personas que creen en la posibilidad de cambiar la realidad desde sus propias prácticas, me refiero a las personas afrodescendientes y a las mujeres que viven en las periferias de nuestras ciudades. Luego de seis años trabajando por un mandato colectivo que hizo historia en Brasil, a través de una propuesta innovadora y enfocada en las buenas prácticas, para que la política sea más abierta y transparente, entendí y decidí que ya era necesario regresar a la sociedad civil para impulsar a otras personas como yo. Por eso no soy candidata a la reelección en Brasil.

Pasamos por una situación de mucha violencia política en Brasil. Pero seguimos creyendo que la fotografía del poder puede cambiar. El liderazgo no es una salvación, no es algo que sea solo para algunos grupos. Pero sí se debe tener una orientación respecto al contenido y cuáles son los compromisos que se quieren asumir. Si se lidera, se debe definir cuál es la agenda, si es una agenda que enfrenta las desigualdades, si es una agenda que se propone compartir los espacios de poder, donde la gente no accede. También creo que el liderazgo se trata de coraje, esa capacidad de ponerse en contra de una serie de problemáticas y desafíos que no tienen mucha visibilidad o discusión pública.

4

**Sofía Saravia:**

La visión de movilizar, a partir del liderazgo, debe estar en conexión con aquellas realidades que están viviendo las comunidades. El líder se inserta en una comunidad que ya tiene una historia y una trayectoria. Un buen liderazgo debe tener ideas basadas en el bien común, así como en posibilidades realizables, que consideren las condiciones sociales, económicas y políticas; en el fondo, se trata de incluir a todos. El liderazgo no puede ser una relación en favor de unos pocos o de un sector en particular.

Si hablamos de las características que debe tener un líder, la ética es una de ellas. Se debe ser consciente del impacto que tienen las acciones propias en los demás y en el medio ambiente. La rentabilidad no puede ser el único criterio de un liderazgo, no se puede tener una visión unilateral de la realidad, se trata de verla y asumirla en su complejidad.

5

**Mauricio Campillay:**

Debemos entender que el liderazgo se debe ejercer pensando en dónde están los pies. Si las acciones de alguien que se considere líder se realizan desde la comodidad de una casa u oficina, eso no tiene ningún sentido, no se mejora la calidad de vida de nadie. Debemos estar siempre presentes. En el Programa Scholas, Laudato Si', hemos aprendido que el liderazgo tiene que ver con estar presentes, sentir y desarrollar la capacidad de renuncia. El liderazgo es una persona valiente con coraje, pero con un sentido de renuncia constante y de forma diaria.



6

**Eglantina Zingg:**

Estamos en un momento desafiante a nivel global, pero tenemos una cantidad de herramientas a nuestra disposición que antes no existían; con ellas, podemos comunicar mejor nuestra visión y mensaje a las demás personas. Después de la pandemia por COVID-19, veo en las jóvenes mucho más interés en utilizar esas herramientas para realizar búsquedas, marcadas por una orientación de construir proyectos con propósitos.

Considero que la transparencia es una característica importante del liderazgo. Hoy la información es mucho más pública y se puede presentar una mejor rendición de cuentas. Los líderes deben ofrecer respuestas a las demandas de la sociedad y procurar no mantener a la población completamente ignorante o descomunicada, ya que eso no incentiva el poco el diálogo. En América Latina y el Caribe, creo que tenemos una oportunidad gigantesca para aprovechar nuevas oportunidades y evitar estas fallas de transparencia.

## ¿Qué características crees que deben tener los líderes en la gestión pública?

1

### Epsy Campbell:

Antes que todo, yo también me considero activista. Siempre tengo presente ese compromiso que asumen los activistas de transformar sin tener una retribución a cambio. Creo que el liderazgo político no es pasarse de un lugar a otro. Existen vehículos diferentes que se utilizan para buscar el bien común.

Los cargos políticos deben usarse como herramientas para transformar y para garantizar que las personas que están más atrás sean la prioridad, si no, serían posiciones sin sentido. Por esa razón, cuando se está en los espacios de poder, hay que tener la capacidad de priorizar los

sectores donde se deben poner los mayores esfuerzos y recursos. Esto debe contribuir a impulsar a aquellas personas que todavía no disfrutaban de sus derechos, que viven de promesas constitucionales. Porque el principio de igualdad y no discriminación es una realidad para unas personas, y promesas para otras. Para quienes todavía se tratan de promesas, ya se están cansando.

En América Latina y el Caribe la violencia política es de dimensiones insospechadas. Pero la violencia, en general, se ha naturalizado y normalizado. Eso que pareciera que debería ser una excepción, se ha convertido en la regla. Por eso, cuando me preguntan sobre las experiencias particulares que he vivido en mi trayectoria política, prefiero no contar las partes más duras. Porque pienso en esas niñas de nueve o diez años que están siendo forzadas o violadas, que luego se convierten en madres

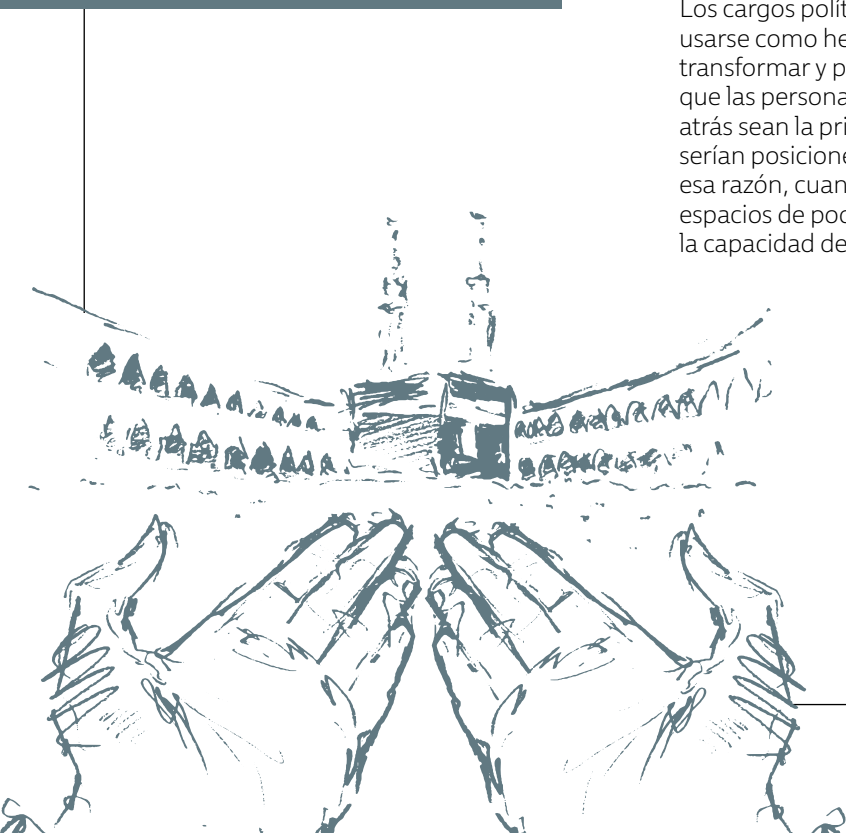
jóvenes. Cuando se dimensiona eso, hay que transmitir fortaleza y esperanza, porque hay niñas que dependen del esfuerzo que estamos haciendo.

En mi caso, yo prioricé trabajar con las mujeres de la región norte de mi país, en Costa Rica, cerca de la frontera con Nicaragua, donde hay una cantidad de personas en condiciones de desplazamiento forzado. También prioricé trabajar a nivel internacional en una agenda de los pueblos afrodescendientes, para convencer a muchas más personas que la lucha contra el racismo sistemático y por las reparaciones de millones de personas debería ser una prioridad, no solo para las víctimas, sino para quienes están en el poder.

Puedo decir con certeza a quienes están en el sector público que resulta primordial tener claridad sobre dónde vas a colocar tus esfuerzos. La

agenda gubernamental es infinita y existen una serie de compromisos que se deben ejecutar para responder a las necesidades de un país. Pero se debe saber en dónde colocar el mayor esfuerzo para hacer la diferencia. Por eso, yo sí creo que tenemos que pasar de un liderazgo competitivo, violento y depredador, a uno colaborativo y más compasivo.

Últimamente, utilizo mucho el concepto de tribu. Vivimos en una tribu global, cuando algo está mal, todos los miembros se enfocan en averiguar cómo salir adelante. En una tribu nos salvamos todos o no se salva nadie. Por ejemplo, debemos priorizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, y, realmente, no dejar a nadie atrás, o no habrá diferencia en nuestro liderazgo.



## ¿Qué se puede aprender del diálogo intergeneracional y cómo podemos aprender de los liderazgos pasados?



1

### **Rocío Martínez-Sampere:**

Hay un dicho popular entre los políticos: *“Se sabe de política el día en que se la deja”*. Hay que aprender; y saber escuchar a quienes ya han estado en cargos de poder. Se debe evitar esta especie de “adanismo” donde caemos todos en pensar que mordemos por primera vez la manzana. Sin caer en la nostalgia del antes, no hay que caer en la arrogancia de pensar que el mundo empieza por uno mismo.

Desde la Fundación Felipe González, intentamos interpelar el estado de ánimo de las personas y los liderazgos, porque la buena política puede ser muy aburrida, no es nada super llamativo, se trata de un trabajo constante que puede tener un punto de aburrimiento.

Si bien necesitamos de gente comprometida, empática y con ganas de transformar la realidad, también se debe responder la pregunta: ¿Cómo se transita en una sociedad democrática? En un contexto

donde, por la naturaleza misma de la sociedad, no todo el mundo piensa igual, no todo el mundo quiere las mismas cosas. Pero, si no hay pluralidad, no hay democracia, si no hay contradicciones, tampoco hay democracia.

Para responder esta pregunta sobre cómo transitar, la primera pista se trata de la priorización. Si se tiene diez prioridades, no se tiene ninguna. Hay que tener pocas y equipos bien capacitados. Otra pista: un liderazgo nunca puede ser mercenario, no puede estar al servicio de determinados intereses, por muy válidos que sean, ya que tiene que responder a la pluralidad de la sociedad. También, un buen liderazgo tiene que operar con la ética de la responsabilidad, porque, en ocasiones, las decisiones en política no son entre el bien y el mal, muchas veces hay que elegir entre dos opciones malas, digamos que para evitar males mayores.

Volviendo a la analogía de subir la montaña, hay que elegir a alguien que sirva de guía, ya sea porque tiene mejores capacidades o porque está en contacto con la gente. Pero existirán personas que dirán que no quieren subir más, que están demasiado cansados. En ese caso, un líder no es aquel que dice que no pasa nada frente a esas situaciones. Un líder es aquel que sabe comunicar las dificultades e interpretar los mandatos colectivos para transformarlos en un camino político. Para lograr eso, no se puede decir sí a todo, porque hay que traducir las demandas en un mandato que sea viable y transitable. No hay peor servicio a la sociedad que frustrarles, que tomarles el pelo, eso no es un liderazgo. Hacer esto en la práctica no es tan fácil. La capacidad de decir: *“hasta aquí vamos a poder llegar”*, se trata de algo complejo, pero es una característica de un buen liderazgo, no solo la parte más inspiradora.

## ¿Cuáles son las principales lecciones de tu experiencia en el liderazgo comunitario y el liderazgo político?

1

### Áurea Carolina:

Me preocupa la idea de que el liderazgo sea como una renuncia, porque la gente pasa y las experiencias cambian. Pero las instituciones y las condiciones de vida de la gente son las cosas más importantes. Mis experiencias de liderazgo han sido muy valiosas y desafiantes. Me han demostrado que no es suficiente tener un compromiso o una visión. Hace falta que se pueda avanzar en la profundización de la democracia. En Brasil, existen muchos casos de corrupción, donde se utilizan recursos públicos de manera inadecuada. Si queremos que esto cambie, hay que abrir la información, exigir más transparencia. Desde

la sociedad civil y los espacios multilaterales, se debe monitorear cómo va el trabajo de las instituciones públicas, porque no sirve que unas pocas personas como yo lleguemos a espacios de poder si no logramos que nuestra presencia genere conquistas para la gente de manera amplia y continua.

Ahora que regreso a la sociedad civil, estoy muy enfocada y preocupada en apoyar los mandatos de las personas activistas, porque la violencia política en Brasil es un fenómeno que dificulta la llegada de personas con trayectorias de liderazgos comunitarios. Hay que seguir trabajando para que las instituciones sean más

responsables con el tema de los derechos de las mujeres y pueblos indígenas; así como con el quiebre de las desigualdades estructurales. Tener un cargo en el Estado debe ser un compromiso con los Derechos Humanos y en cómo producir mejores condiciones de vida como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## A partir de la experiencia del Programa Scholas, Laudato Si', ¿cuáles son los desafíos de los nuevos liderazgos en el tema ambiental?

1

### **Sofía Saravia:**

Es importante realizar un ejercicio de reflexión para determinar cuál es la raíz profunda de la problemática que estamos viviendo. El papa Francisco, en el Programa Scholas, Laudato Si', plantea que vivimos en una casa común; y hay una primera parte que plantea la raíz de la problemática ambiental como un problema social.

Además, el problema ambiental es internacional. En ese sentido, uno de los desafíos que tenemos para el futuro se trata de crear puentes con otras regiones del mundo. La riqueza de la diversidad cultural pueden ser elementos muy importantes, que nos pueden brindar la oportunidad de volver a aprender hablar como civilización.

De igual manera, el tema del liderazgo mantiene una noción de interdependencia. Bajo esta noción, cuando se habla de liderazgo y cómo medir si es exitoso o no, también está relacionado en saber cuántos otros líderes emergieron de un determinado líder.

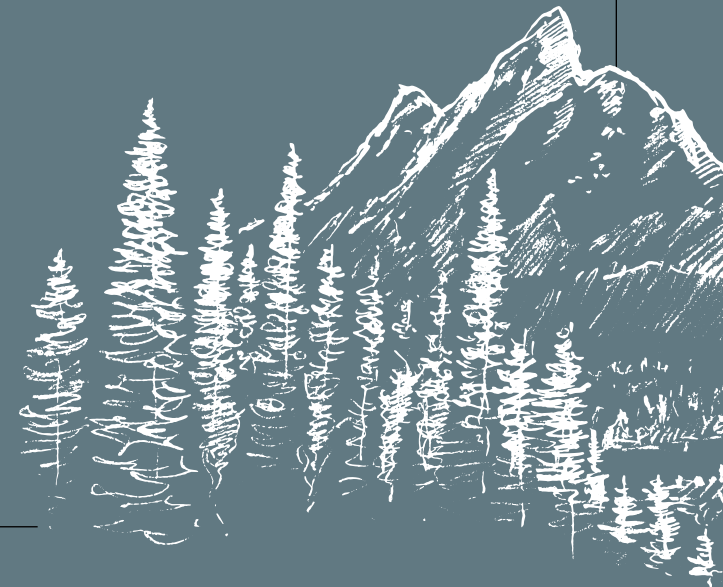
2

### **Mauricio Campillay:**

El Programa Scholas, Laudato Si' ha sido una experiencia dura y trascendental. Poder compartir con 55 jóvenes de casi todo el mundo, creyentes y no creyentes, para dialogar sobre esta casa común que es el planeta, fue un aprendizaje valioso. El planeta es uno más de nosotros y no se está cuidando con la atención necesaria, generando conflictos a nivel global. En ese sentido, el llamado que hace Programa Scholas, Laudato Si' es a dialogar y aplicar la escucha activa.

También resulta importante tomarse el tiempo e ir al terreno a dialogar con las comunidades para saber qué está pasando, y desde ahí actuar. Esto es especialmente importante en los liderazgos de la administración pública, quienes deben tener como metas el bien común y, así, mejorar la calidad de vida de la niña, el niño o el adulto

mayor. La pregunta para quienes están en un cargo de liderazgo será cuando dejen la administración pública: ¿Qué se construyó?, ¿Qué se hizo para que esa niña que hoy tiene 2 años, en los próximos 17, pueda experimentar una mejoría en su calidad de vida?



1

## ¿Cómo es generar un liderazgo enfocado en las niñas y en el deporte?

### Eglantina Zingg:

Cuando no existe el diálogo, el deporte puede ser un gran catalizador para atraerlo y abrir esos caminos de encuentro. Tenemos más cosas en común que las que nos dividen. Por una razón familiar, yo crecí en el Amazonas venezolano. Mi primer regalo fue un balón de fútbol. Desde una temprana edad, valoré el poder que tiene ese balón, que al rodar nos enseña a compartir, el primer paso para poder respetar y aprender.

En la Torá, se dice que la diferencia entre una casa y un hogar es que la casa solo es espacio físico, mientras que el hogar es toda la emoción que hay dentro, donde se forman las relaciones. El campo de fútbol también es ese hogar, donde la gente se conecta. Mis vecinos en la amazonia venezolana eran

muy diferentes a mí, no nos parecíamos físicamente y no hablábamos el mismo idioma. Pero, a través de ese balón de fútbol, pudimos forjar unos lazos de amistad y colaboración que tengo muy presente hasta hoy.

Mi carrera profesional estuvo marcada por la televisión y el modelaje. Sin embargo, notaba que mi país, Venezuela, estaba pasando por un momento de poco diálogo y descomposición social. Quería ser parte de la solución a este problema. Fue en esa búsqueda de solución que recordé ese balón de fútbol y empecé a indagar cómo se utilizaba el deporte, específicamente el fútbol, como una herramienta positiva.

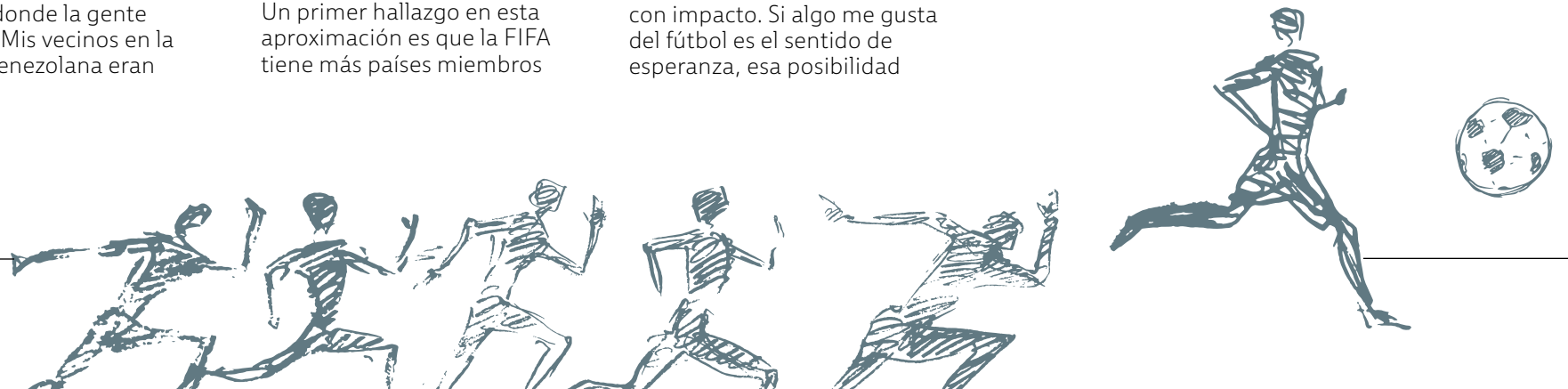
Un primer hallazgo en esta aproximación es que la FIFA tiene más países miembros

que las Naciones Unidas, sin embargo, en 70% de esos países las niñas no están invitadas a jugar fútbol. Inclusive, en algunos, no son bienvenidas a ver partidos. Realmente, ¿cómo podemos hablar de educación, progreso y paz, si desde una temprana edad, 50% de la población está por fuera de las cosas más elementales y fundamentales como es el derecho al juego? Si estás fuera del juego en el campo, estás fuera del juego en la vida.

Ante esa realidad, empezamos a utilizar el fútbol como un lenguaje universal, el deporte no es el fin; sino la herramienta socioemocional para que las niñas puedan convertirse en lideresas y tengan proyectos con impacto. Si algo me gusta del fútbol es el sentido de esperanza, esa posibilidad

de éxito, cuando no tienes ninguna. No es coincidencia que, las mujeres más ricas del mundo, la mayoría atribuye el haber practicado un deporte como la herramienta que les permitió tener más autoestima y contribuyó a que puedan ser líderes en sus trabajos.

Ya son diez años que llevamos rodando ese balón y rompiendo los estigmas de las cosas que puedes o no hacer siendo niña. El objetivo final es brindar la oportunidad donde las niñas puedan conseguir un proyecto de vida, ya sea en el fútbol o para que sean mejores ciudadanas en su comunidad y en sus familias.



## ACERCA DEL DIPLOMADO

El Diplomado de Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe tiene como objetivo fortalecer las capacidades y habilidades de funcionarios de América Latina y el Caribe que trabajan en la administración pública, en el sector privado, en la sociedad civil, en innovación y gestión pública, con especial foco en temas estratégicos para la región tales como: la reactivación productiva, sostenible e inclusiva, la transformación digital, género e inclusión, biodiversidad y cambio climático, innovación, economía circular y sustentable, e incorporación de los ODS 2030 en las prácticas públicas y privadas. En tal sentido, se busca impulsar un liderazgo transformador que permita enfrentar los desafíos actuales y futuros de la región.

El Diplomado cuenta con más de 1,500 estudiantes participando a través de 16 universidades en toda América Latina y el Caribe, en tres idiomas en simultáneo.

La formación de 180 horas cuenta con 12 lecciones asincrónicas dictadas por expertos internacionales y funcionarios de CAF, así como 10 lecciones virtuales sincrónicas y/o presenciales dictadas por cada universidad aliada. Cuenta, además, con un taller virtual sobre la metodología *Design Thinking*, diversos trabajos grupales para desarrollar proyectos y doce charlas magistrales virtuales.



Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación  
CAF -banco de desarrollo de América Latina.

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación  
**Nathalie Gerbasi**

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Epsy Campbell, Rocío Martínez-Sampere, Áurea Carolina, Neyla Yadira Amú, Sofía Saravia, Mauricio Campillay y Eglantina Zingg, en fecha 19 de septiembre de 2022, en el marco del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes y Lideresas de América Latina y el Caribe de CAF y dictado junto a las siguientes 16 universidades de la región: Universidad Católica de Córdoba (Argentina), *The University of West Indies* (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago), Universidad Privada del Valle (Bolivia), Fundación Getulio Vargas (Brasil), Universidad Central de Chile, Universidad Externado de Colombia, FLACSO Costa Rica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL (Ecuador), Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática IEESFORD (El Salvador), Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE (México), *ADEN School of Government* (Panamá), Universidad Columbia del Paraguay, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Instituto Tecnológico de Santo Domingo INTEC (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay), y Universidad Católica Andrés Bello UCAB (Venezuela).

Redacción de la publicación:  
**Carlos Carrasco Muro**

Documento supervisado por  
**Pablo Rolando**  
Ejecutivo Principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación  
y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública

Nota revisada por:  
**Nathalie Gerbasi y Pablo Rolando**

Publicación coordinada por:  
**Dirección de Comunicación Estratégica y Relaciones Externas de CAF**

© 2022 Corporación Andina de Fomento

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





## UNIVERSIDADES ALIADAS





[www.caf.com](http://www.caf.com)

@AgendaCAF

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